



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

ANALÝZA CRM SYSTÉMU VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE CRM SYSTEM OF THE CHOSEN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vlasta Bartošková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Hana Klčová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Bc. Vlasta Bartošková**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Manažerská informatika
Vedoucí práce: **Ing. Hana Klčová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza CRM systému vybrané firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrh řešení a jejich přínos
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením stávajícího CRM systému firmy, která se zaměřuje na marketingové služby. Cílem práce je na základě analýzy navrhnout řešení, která odstraní případné nedostatky a zajistí tak efektivnější využití CRM systému.

Základní literární prameny:

DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky - procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0087-5.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky neboli CRM. Teoretická část se zabývá vývojem vztahů se zákazníky a řízením vztahů se zákazníky. V analytické části bakalářské práce je provedeno zhodnocení současného stavu CRM systému v podniku. Ze získaných informací a odhalených nedostatků v této oblasti je cílem práce vypracování návrhu změn a doporučení, která povedou ke zlepšení vytváření a udržování vztahů se zákazníky.

Klíčová slova: CRM, řízení vztahů se zákazníky, CRM systém, call centrum, zákazník, telemarketing

Abstract

The thesis deals with Customer Relationship Management. The theoretical part focuses on the development of customer relations and the CRM. Analytical part of the thesis is focused on current state of the CRM system assessment being used. From the obtained information and the revealed weaknesses in this company I seek to introduce a proposal of changes and recommendations that should lead to improve the creation and maintenance of customer relationships.

Key words: CRM, Customer Relationship Management, CRM System, Call Centre, customer, Telemarketing

Bibliografická citace

BARTOŠKOVÁ, V. *Analýza CRM systému vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Hana Klčová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Haně Klčové, Ph.D. za ochotu a odborné rady při vedení mé práce a zaměstnancům firmy za poskytnutí informací.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 CRM.....	10
1.1.1 Od marketingu k CRM.....	10
1.1.2 Definice a význam CRM.....	11
1.1.3 Základní prvky CRM.....	12
1.1.4 Procesy CRM.....	13
1.1.5 Přínos použití CRM.....	14
1.2 CRM SYSTÉMY.....	17
1.2.1 Postavení CRM systému v podnikovém IS.....	18
1.2.2 Klasifikace CRM.....	19
1.2.3 Koncepce CRM.....	19
1.2.4 Typy CRM koncepce.....	20
1.2.5 Základní pravidla koncepce.....	21
1.2.6 Aplikační architektura CRM.....	22
1.2.7 Kvalita CRM systému.....	25
1.2.8 Měření výkonnosti CRM.....	26
1.2.9 Oblasti měření výkonnosti.....	26
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
2.1 Představení společnosti.....	28
2.2 SLEPT analýza.....	29
2.3 SWOT analýza.....	32
2.4 Analýza procesů.....	33
2.4.1 Proces telemarketingu.....	33
2.4.2 Průběh kurýrní služby.....	39
2.5 Používané nástroje.....	40
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	45
3.1 Návrhy na zlepšení vztahů se zákazníky.....	45
3.1.1 Motivace zaměstnanců.....	45
3.1.2 Zvládání stresu.....	46
3.1.3 Školení supervizorů.....	46
3.1.4 Školení operátorů.....	47

3.2 Výběr SW	47
3.3 Ekonomické zhodnocení návrhů	58
3.4 Přínos návrhů	58
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	64
SEZNAMY OBRÁZKŮ, TABULEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Pro každý podnik představují zákazníci klíčový zdroj zisku. Podnik může produkovat celou řadu kvalitních výrobků nebo poskytovat kvalitní služby, ale v případě, že o nabízené produkty zákazníci neprojeví zájem, nastává situace směřující ke krachu. Současné firmy musí čelit globálním výzvám, kdy se na trhu nachází velká konkurence, a jsou tedy nuceny hledat nové cesty, jak přesvědčit potenciální zákazníky, že právě jejich výrobek je ten nejlepší. Jádrem úspěchu podniku je orientování se primárně na potřeby zákazníků, získání co nejvíce informací o nich a využití těchto poznatků při nabídce svých produktů. Díky neustále aktualizovaným informacím může společnost inovovat současně nabízený produkt nebo rozšířit svůj sortiment nabízených produktů o produkt odpovídající novým požadavkům zákazníků. Zákazník, jemuž je poskytován takovýto servis, se bude nejenom rád vracet, ale bude také šířit pozitivní reference o svém dodavateli. Zákazník se tedy stává také příležitostí k získání cenných informací pro realizaci marketingového výzkumu, který napomůže zdokonalit nabízené produkty a služby dané firmy. Proto je pro každou společnost důležitá komunikace se zákazníkem, jejímž výsledkem je vztah zákazník – společnost. Efektivní řízení těchto vztahů představuje umění, které je nejen součástí dobře propracovaného marketingu, ale také podniku jako celku. To, jak společnost jedná s klienty, vychází z její firemní kultury, vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Všechny tyto části dohromady tvoří souhrnný pojem označovaný jako řízení vztahů se zákazníky.

Základem dobře propracovaného systému řízení vztahů se zákazníky neboli CRM je správný výběr pracovníků, kteří komunikují za společnost se zákazníkem a rozhodují tedy o spokojenosti či nespokojenosti klienta. Důležité je věnovat pozornost a péči zákaznickové potřebě, nesnažit se v každém případě získat dalšího nového, ale raději se obracet k stávajícím a věrným zákazníkům.

Tato bakalářská práce se zabývá zanalyzováním CRM systému konkrétní společnosti, která se zabývá poskytováním telemarketingových služeb na českém a slovenském trhu. Provedená analýza bude podkladem pro případné stanovení návrhů na zlepšení, které zajistí udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 CRM

Rozvoj komunikačních a informačních technologií v průběhu posledních let vedl k rozvoji informační společnosti, která pro získání konkurenční výhody musí shromažďovat nepřehledné množství informací, které následně zpracovává v historicky zanedbatelném čase. Lídry na trhu se tedy stávají ti, kteří včas a správně odhadnou trendy a rizika ve svém oboru a přizpůsobí své aktivity současným potřebám zákazníků. Prokazatelným klíčovým činitelem úspěchu je kromě efektivní péče o zákazníky také dlouhodobé udržování vztahů s klienty a dodavateli (Chlebovský, 2005).

1.1.1 Od marketingu k CRM

Pro objasnění principu řízení vztahů se zákazníky budou popsány počátky marketingu, které s CRM souvisí.

Před průmyslovou revolucí byly výrobky produkovány jednotlivými řemeslníky. Otec předával synovi své zkušenosti a zákazníky, a tak bylo zajištěno pokračování v tradici. Tito řemeslníci byli odborníci ve svém řemesle, jejichž produkt byl zárukou kvality, a protože se osobně potkávali se svými zákazníky, věděli o jejich potřebách a tyto poznatky si pečlivě uchovali v paměti. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Konec 19. stol. je spjatý s objevem nových zdrojů energie, který znamenal přechod na sériovou a masovou výrobu. Řemeslníci tak přešli od vlastní výroby k činnosti vedení a řízení. Tím se vzdálili od zákazníka a ztratili tak ponětí o jeho potřebách. V důsledku nadprodukce bylo potřeba zajistit distribuci na širší trh, a tak vznikl marketing (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Dohnal (2002) blíže specifikuje nástroje marketingu, jako jsou inzeráty v novinách a časopisech, rozhlasu i televizích, díky kterým se výrobky a značky dostávaly do povědomí stále širší škály zákazníků.

Dopadem masové výroby a marketingu však byla ztráta kontaktu se zákazníkem. Informace o zákazníkovi se k výrobcům dostávaly přes prostředníky. Avšak tyto poznatky zpracovávala marketingová a prodejní oddělení, která ještě více separovala výrobu od spotřebitelů (Storbacka, Lehtinen, 2002).

S rozvojem informačních a komunikačních technologií v šedesátých a sedmdesátých letech vznikly nástroje, které marketingovým pracovníkům umožňovaly ukládat a zkoumat databáze zákazníků z různých hledisek. Obsahem databází byly výsledky marketingových kampaní a průzkumů zákaznické spokojenosti, podle nichž se stanovila podniková prodejní strategie. I když nebyli schopni získat aktuální znalosti o zákaznících, našli cestu, kterou se mají udávat pro získání znalostí zákaznických požadavků. Společnosti se soustředily především na důležité zákazníky, se kterými budovaly vztah (Dohnal, 2002).

Později se k dialogu se zákazníkem začal používat internet, což představovalo snížení nákladů a rychlejší odpověď zákazníka. Umožnil opět komunikaci se zákazníkem, tedy s mnohem větším počtem zákazníků a možností působení na nesrovnatelně větším území. Dochází tak k opětovnému budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem (Dohnal, 2002).

1.1.2 Definice a význam CRM

Zkratka CRM pochází z anglických slov Customer Relationship Management, což v českém překladu znamená řízení vztahů se zákazníky (Lehtinen, 2007).

Wessling (2003) uvádí, že pro vyjádření pojmu neexistuje jednotná definice. Dle něj CRM představuje aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.

Například Dohnal (2002) ve své knize uvádí hned několik definicí vyslovených na základě provedených průzkumů, při kterých byla manažerům položena otázka, co pro ně znamená CRM. Jedna z formulací uvádí, že CRM je považován za strategii podniku, jejímž cílem je porozumění zákazníkům na základě předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků.

Dále byl CRM popsán jako interaktivní proces, který si klade za cíl dosáhnout optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je určeno maximálním ziskem obou stran (Váchal, Vochozka, 2013).

Chlebovský (2005) uvádí, že pro dosažení tohoto optima, je nezbytná existence dlouhodobého vztahu se zákazníky.

Lošťáková (2009) uvádí, že CRM je jeden v nejnovějších marketingových konceptů, který v praxi začíná uplatňovat stále více podniků z různých oblastí podnikání. Napomáhá firmám identifikovat, získat a udržet si dlouhodobě nejhodnotnější zákazníky, umožňuje je lépe poznat, analyzovat jejich chování i to co požadují.

Jakubíková (2013) uvádí, že pro udržení dobrých vztahů se zákazníky je třeba dodržovat několik zásad. Firma by měla být se zákazníkem v neustálém kontaktu a reagovat na jeho požadavky a chápat tyto požadavky jako impuls k provedení změn.

1.1.3 Základní prvky CRM

CRM se skládá ze tří základních prvků, mezi které patří: lidé (lidský kapitál a zákazníci), obchodní procesy (jako zaměření a prolínání) a technologie, což představuje nástroje, které umožňují uplatnění moderního CRM (Wessling, 2003).

Chlebovský (2005) k těmto prvkům řadí dále data, zahrnující nejen sběr dat, ale především jejich uchování, vyhledávání, třídění a provádění analýz.

Všechny tyto prvky společně vytváří samotné CRM. Proto před implementací CRM do podniku je nutné zhodnotit kvalifikaci personálu, technologické vybavení, zaměření obchodních procesů a správu dat. Řízení vztahů se zákazníky nelze brát jako novou filosofii, kdy se dosáhne tíženého cíle zavedením informačních technologií nebo změnami úkolů zaměstnanců či změně managementu, ale jako komplexní metodiku, která se zabývá tvorbou výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu pomocí metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem (Wessling, 2003).

Implementace CRM je možná pouze za předpokladu, že se sloučí výše zmíněné prvky. Pokud je kladen důraz pouze na jednu část, předem je předurčena k neúspěchu. Sloučením se zajistí nejen spojení dílčích vylepšení, ale také cílená kvalifikace zaměstnanců. Udá směr obchodním procesům, jež povedou ke zvyšování hodnot a dosažení zisku (Wessling, 2003).

1.1.4 Procesy CRM

Nástroj CRM má za cíl aktualizovat podnikové procesy, které souvisejí se zákazníkem a které prostřednictvím svých jednotlivých činností realizují příslušný obchodní model. Obchodní model představuje strategický nástroj beroucí v potaz situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Představuje celkovou obchodní architekturu, kde definuje pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů apod. (Dohnal, 2002).

Procesem se rozumí již konkrétní uskutečnění činností v rámci daného obchodního modelu. Je to základní jednotka řízení a hodnocení, která má definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. Procesy CRM se dělí do 3 hlavních skupin: procesy marketingu, obchodu a služeb. Jejich cílem je získání podrobných informací o zákazníkovi, které se použijí pro vybudování vztahu se zákazníkem (Dohnal, 2002).

Procesy marketingu zahrnují řízení marketingových kampaní a marketingových zdrojů a využívání příslušných komunikačních kanálů jako je telemarketing, klasická pošta, propagace v masových médiích. Cílem je oslovení potenciálních zákazníků a zjištění, zda mají zájem o nabízený produkt či službu (Dohnal, 2002).

Obchodní procesy, které zahrnují objednávkový cyklus (řízení kontaktů, zaznamenávání a vyřízení objednávek a následní převzetí zákazníkem). Tento proces se prolíná s řízením marketingu, zvláště v přípravné fázi, a službách ve spojitosti se splněnou objednávkou (Sodomka, Klčová, 2010).

Procesy služeb představují servisní aktivity, které slouží k zajištění záručního a pozáručního servisu, nabídce komplementárních produktů a služeb s cílem posílit spokojenost a loajalitu zákazníka (Sodomka, Klčová, 2010).

Sodomka a Klčová (2010) uvažují také proces řízení kontaktů, který spočívá v řízení vícekanálové komunikace se zákazníky dovnitř i vně firmy. Představuje průřezový proces, protože zasahuje všechny ostatní CRM procesy. Pro automatizaci řízení kontaktů se využívají technologie kontaktního centra.

1.1.5 Přínos použití CRM

Dohnal (2002) uvádí, že na základě řady provedených průzkumů je řízení vztahů se zákazníky považováno za jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti podniků v 21. století.

Podle predikcí se měla do začátku roku 2005 celková světová investice do CRM pohybovat okolo 125 miliard korun. Řada společností však byla s výsledkem po implementaci nespokojena. Možným důvodem mohl být příliš úzký pohled na řešení CRM (jako na aplikaci IT), nebo vlastní špatná implementaci či nízká podpora projektu řídicími složkami (Lehtinen, 2007).

Stejný výsledek po implementaci CRM popisuje Kotler (2007). Uvádí, že odhadovaná výše investování do CRM systému po celém světě je 25-50 miliard euro pouze na programové vybavení a více než polovina aktivit systémů svůj cíl nesplní.

Díky CRM jsou firmy schopny zákazníkům poskytovat kvalitní a rychlý servis prostřednictvím efektivního využívání získaných informací o zákaznících (Kotler, 2007).

Mezi hlavní přínos CRM patří získávání informací na základě, kterých lze aktivně řídit a provádět změny podnikatelské činnosti podniku. CRM zajišťuje znalosti o obdobích, kdy zákazníci nakupují, a co je předmětem jejich nákupu, identifikují kanály, které dané skupiny zákazníků preferují (Bébr, Doucek, 2005).

Dle Wesslinga (2003) implementace a použití CRM by měla být podnikům přínosná. Tyto benefity by měly vést k udržení a zvyšování současného obrátu a zisku, které ovšem nevyplývají ze zavedení CRM, nýbrž z jeho úspěšného využití. Řízení vztahů se zákazníky přináší výhody, které jsou přímo měřitelné. Samy se ovšem projeví až po určité době. Mezi přínosy, které se projeví okamžitě, se řadí bezproblémový průběh obchodních procesů. Díky zavedení CRM dochází k minimalizaci problémů a zdržení při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu, službách a mezi nimi navzájem. Toho je docíleno vytvořením jednotné databáze, která shromažďuje informace o zákaznících. Marketing, obbyt a služby jsou spojeny pomocí nově koncipovaných procesů a příslušných IT. Hlavní přínos IT vyplývá z procesů a uživatelů, kteří s ní pracují. Obchodní procesy se zaměřují hlavně na prvky, jež jsou zákazníkům přínosem. Tím je zaručeno štíhlost a efektivnost těchto procesů. Dalším

pozitivem je snížení nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb.

Systém CRM dále zajišťuje více individuálních kontaktů se zákazníky. Pomocí klasických prostředků marketingové komunikace, jako je např. reklama v tisku, rozhlas či TV, lze oslovit velkou masu potenciálních zákazníků. Ovšem pro uspokojení požadavků zákazníka, je potřeba navázat individuální vztah. To lze využitím nástrojů CRM, jako jsou prodeje po telefonu, call centra, automatizace prodeje a další. CRM tak zajišťuje možnost vycházet vstříc velkému množství zákazníků individuálně a využívá data, která získal v průběhu životního cyklu zákazníka k individuálním účelům. Přínosem CRM je kvalita kontaktů a množství vztahů se zákazníky. Díky CRM je odbytu schopen obsloužit mnohem více zákazníků (Wessling, 2003).

Zásadou CRM je více času na zákazníka. Jedná se o časové úspory způsobené zefektivněním průběhu procesů. Tento čas je možné věnovat ke zvyšování kvality vztahů se zákazníky týkající se hlavně odbytu (Wessling, 2003).

Zavedením CRM se lze odlišit od konkurence, protože podnik s CRM má lepší vztahy se zákazníky. CRM není určena pouze pro podniky celosvětové měřítka, ale i pro malé a střední firmy. Pomocí této filosofie lze zlepšit vztahy se zákazníky a získat tak výhodu oproti konkurenci. V současnosti je CRM stále ještě novinkou a je využíván v malé míře, a mnohdy je podniky nevyužívají kompletně. Využívají dílčí řešení jako call centra či e-servis nebo automatizace prodeje, která převážně nejsou sladěna a upevněna v celkové strategické koncepci. Proto další odlišení se od konkurence může být zajištěno komplexním a důsledným využíváním CRM (Wessling, 2003).

Firmy využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování jednotlivých požadavků. Tím je zajištěno spuštění procesu ústní propagace. Podnik, který se věnuje zákazníkovi a chová se k němu loajálně, získá jeho důvěru, která je z hlediska dlouhodobého vztahu cennější než krátkodobé uvažování zaměřené na růst obrátu. Získaná image podniku tak zajistí možnost osvobodit se od cenových tlaků a napomůže k vyšší suverenitě při vytváření vlastní cenové politiky tlaků (Wessling, 2003).

V dnešní době se průběh veškerých procesů souvisejících s ekonomikou podniku neustále zrychlují, a proto je přístup k informacím pro management v reálném čase klíčový. Informace mohou zahrnovat počty prodejů za každý den, reakce zákazníků na

služby, výsledky o získání nových zákazníků, vyhodnocování anket atd. CRM zprostředkovává všechny potřebné informace k řízení každodenního obchodování. Zajišťuje tak možnost rychlé reakce managementu na změnu na trhu pro zajištění požadovaného obrátu a zisku. CRM je revolucí v controllingu a sdílení informací v oblasti front-office, tedy přímo na rozhraní mezi zákazníkem a podnikem. Podnik může také včas odhalit všechny vzájemné nesouvislosti, včas na ně reagovat a také podobným nesrovnalostem předcházet (Wessling, 2003).

CRM poskytuje všem odbytovým pracovníkům, vedoucím pracovních skupin a vedení společnosti možnost získat spolehlivé předpovědi vývoje za pomoci pár "kliknutí". Jakákoli změna je ihned zaznamenána a všem oprávněným pracovníkům předána příslušná informace. Rozsah přehledů je podmíněn autorizací daného pracovníka. Pro eliminaci rizik chybného odhadu jsou pevně definována pravidla pro stanovení pravděpodobnosti prodeje. Management má díky nástroji CRM neustále přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu (Wessling, 2003).

CRM zajišťuje vyšší úroveň komunikace mezi oblastmi marketingu, odbytu a služeb. Toto zlepšení nelze zajistit pouze jeho implementací, je třeba se zaměřit na školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na konkrétní pracovníky. Komunikace umožňují vzájemné využívání výhod, které vyplývají z CRM. Například přístup do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníky. Dále marketingem prováděné členění zákazníků může být podklad pro úspěšné práce odbytu. Naopak při plánování dalších individuálních marketingových kampaní lze čerpat znalosti o zákaznících získaných při odbytu produktů. Ruku v ruce v oblasti CRM jdou hlavně marketing a odbyt. Prostřednictvím CRM získají výbornou pozici, která ovlivňuje celkový úspěch podniku (Wessling, 2003).

Zavedením technologií a procesů v podniku spojených s CRM stoupá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Informace o zákazníkovi získané v marketingu, ihned putují do odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Pracovníci z oddělení pro styk s veřejností vyvíjí speciální řešení pro dané zákazníky a zaměstnanci provozního oddělení odbytu mezitím shromažďují další zprávy o kontaktech pro další zpracování. CRM přispívá k nárůstu efektivitě díky urychlení průběhu obchodních procesů (Wessling, 2003).

V neposlední řadě roste motivace pracovníků. Pracovníci jsou oproštěni od běžného papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Jsou k dispozici potřebné informace v krátkém čase, odpovídající podpora jejich každodenní práce vyplývající z CRM, a proto práce zaměstnance baví. Zvyšuje se tak spokojenost zaměstnanců, která zajišťuje nízkou fluktuaci. Předpokladem je opět kvalitní příprava pracovníků na zavedení CRM. Samotné zavedení systému není ovšem jedinou dostačující podmínkou pro motivování zaměstnanců (Wessling, 2003).

1.2 CRM SYSTÉMY

Hlavním přínosem aplikování CRM je přeměna informace o zákazníkovi na znalost zákazníka a na základě těchto poznatků strategicky řídit celou firmu. Tím je dán požadavek na celý informační systém podniku, který by měl zajistit, projednávání znalosti zákazníka se všemi příslušnými pracovníky podniku. Také musí být CRM integrován svými vstupy a výstupy se všemi ostatními částmi IS podniku, obzvláště s jeho logistickými a ekonomickými funkcemi (Molnár, 2001).

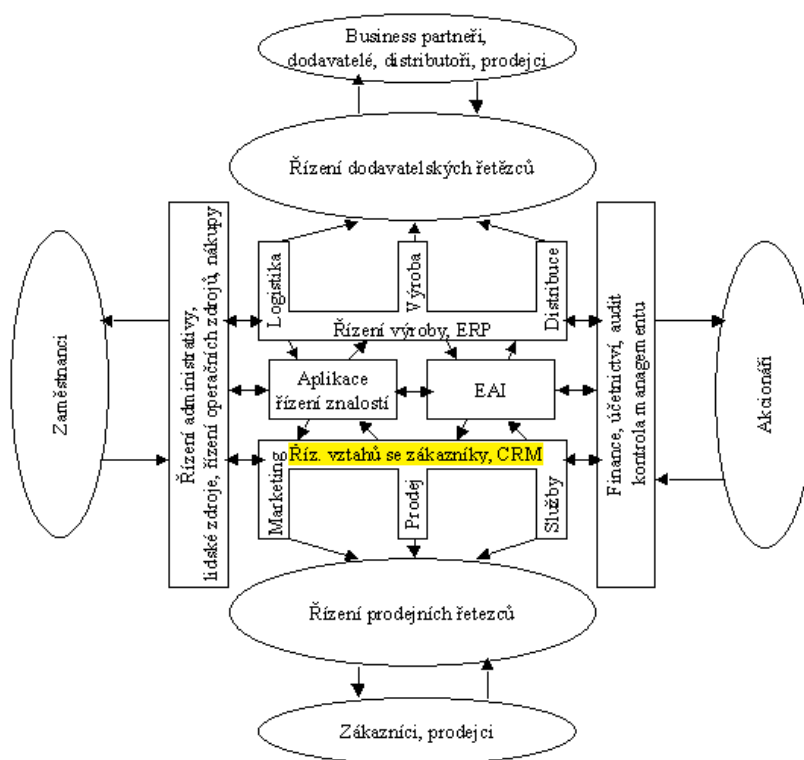
Pro CRM je nepostradatelný efektivně pracující informační systém tzv. CRM systém, který zpracuje všechny informace o zákaznících. Lidé si pod tímto pojmem většinou představí software zajišťující správu a práci s databázemi informací. Není tomu tak, protože programový balík představuje pouze prostředek pro usnadnění a zefektivnění fungování péče o zákazníky (Chlebovský, 2005).

Dle Gály a spol. (2009) můžeme CRM systém označit jako komplex aplikačního a základního softwaru, technických prostředků, podnikových procesů a personálních zdrojů určených pro správu vztahů se zákazníky.

Sodomka a Klčová (2010) definuje CRM systém jako nástroj pro řízení CRM, který dokáže zajistit celou řadu činností. Mezi ně patří například předpověď vývoje trhu, interakce se zákazníkem či zachování kvality a funkcí produktů a služeb poskytovaných zákazníkům.

1.2.1 Postavení CRM systému v podnikovém IS

CRM systém může představovat izolovaný systém. Ovšem pro svůj význam v podniku, by měl být úzce integrován s dalšími aplikacemi v informačním systému. Obr. č. 1 znázorňuje umístění CRM (Šlapák).



Obr. č. 1: Postavení CRM v IS (Zdroj: Šlapák)

Z nákresu je patrné, že CRM spojuje samostatné aplikace pro řízení marketingu, odbytu a servisní služby do jednoho komplexního systému. Systém je propojen s dalšími částmi informačního systému (Šlapák).

Pro rychlé vyřízení požadavků zákazníků je důležité, aby probíhala komunikace přes všechny procesy prodeje, výroby a zásobování hladce. Z toho vyplývá potřeba integrace aplikací v celém podniku (Dohnal, 2002).

1.2.2 Klasifikace CRM

CRM systémy můžeme rozdělit podle oborového a funkčního zaměření do tří skupin. Prvním je All-in-One, který dokáže pokrýt všechny klíčové procesy. Mezi jeho výhody se řadí vysoká úroveň integrace CRM procesů a bohatá funkcionalita. Pokud je ovšem pro podniky rozhodujícím kritériem rozpočet, odkloní se od této varianty kvůli vysokým pořizovacím nákladům. Dalším negativem je nízká využitelnost všech nabízených funkcí (Sodomka, Klčová, 2010).

Pokud je podnik zaměřen určitým směrem a nepotřebuje řešení, které pokrývá všechny klíčové procesy, trh mu poskytuje Best-of-Breed systém. Kromě specifického oborového řešení nabízí i profesionální detailní funkce. Pro zavedení komplexní funkcionality je nezbytné realizovat více IT projektů. Nevýhodou jsou také vysoké vstupní náklady (Sodomka, Klčová, 2010).

Pro pokrytí základních požadavků na funkce se firmám nabízí Lite CRM řešení, která je charakteristická nižší detailní funkcionalitou. Může se jednat o odlehčené CRM nebo jejich začlenění do ERP systému nebo řešení (Sodomka, Klčová, 2010).

1.2.3 Koncepce CRM

CRM představuje možnost získání výhody oproti konkurenci. Na základě získaných informací prostřednictvím CRM systému může být navrhnutá podniková strategie, která povede k vyšší konkurenceschopnosti. Jelikož je však podnik ovlivňován tržním prostředím, které se neustále mění a samotný podnik se také vyvíjí, je potřeba brát v úvahu tyto skutečnosti při automatizování CRM procesů (Sodomka, Klčová, 2010).

Realizováním CRM koncepce by mělo dojít ke sladění a efektivnímu využití obousměrné vícekanálové komunikace, zefektivnění řízení a optimalizace externích procesů podniku (řízení kontaktů, marketing, obchod a servisní služby). Dále by prostřednictvím koncepce mělo dojít k vytvoření poznatků o požadavcích daných zákazníků a možnosti předpovídat poptávku, také ke zdokonalení podpory při rozhodování a optimalizace podnikových procesů díky zpětné vazbě. V neposlední řadě ke zefektivní řízení CRM systému po čas jeho životního cyklu (Sodomka, Klčová, 2010).

Sodomka a Klčová (2010) uvádí, že koncepce stanovuje, jak pomocí IS/IT vhodně využít obousměrnou vícekanálovou komunikaci a jak efektivně řídit všechny procesy, o které organizace dělí se zákazníkem.

1.2.4 Typy CRM koncepce

V praxi se můžeme setkat s koncepcí globální, lokální a globální, lokálně uzpůsobenou.

Globální koncepce

Charakteristika koncepce zahrnuje jednotný typ všech procesů CRM. S výjimkou odlišné legislativy nevyžaduje konkretizaci datového modelu produktů, servisů a klientů na daném území. Zároveň jsou kladeny minimální požadavky na lokalizaci, vyjma jazyků. Tuto koncepci využívají převážně velké podniky a nadnárodní korporace. Dále je vhodná i pro společnosti podnikající na místním trhu (Sodomka, Klčová, 2010).

Předpokladem pro úspěšné uskutečnění této koncepce, je důležité, aby strategické cíle a globální rozhodnutí přicházely ze „shora“ a bez zásahu lokálních poboček (Sodomka, Klčová, 2010).

Lokální koncepce

Nutností lokální koncepce je individuální řešení dané lokality. Místní pobočky spravují databáze s informacemi o zákaznících a produktech. Zvolení strategie jednotlivých poboček je koordinováno centrem, které vydává pravidla (Sodomka, Klčová, 2010).

Prosperitu provedení lokální koncepce určují místní pobočky finančním výsledkem své práce. Na výsledku se také podílí hybridní CRM portfolio svou pružností a otevřeností (Sodomka, Klčová, 2010).

Globální, lokálně uzpůsobená koncepce

Jádrem je globální CRM systém, který je však podle potřeb přizpůsobován dané lokalitě. Změny se provádí v konkretizaci CRM procesů a modifikaci workflow.

V spoustě případech je zapotřebí rozdělit i funkcionalitu do hybridního CRM portfolia, kde může být část spravována outsourcingem (Sodomka, Klčová, 2010).

Tuto koncepci uplatňují hlavně střední a velké korporace podnikající na celosvětovém trhu, avšak zasahují i na lokální trhy, které mají speciální požadavky. Využít ji mohou i podniky expandující z místních trhů např. do okolních zemí (Sodomka, Klčová, 2010).

Úspěšná realizace globální, lokálně uzpůsobené koncepce závisí na kvalitě provedených řešení na daném místě. Dalším činitelem úspěšné realizace je dobře provedené integrování všech úseků hybridního CRM portfolia (Sodomka, Klčová, 2010).

1.2.5 Základní pravidla koncepce

Zárukou úspěšného provedení jakékoli z koncepcí jsou čtyři základní pravidla, která jsou stejná pro všechny plánované strategie a platí stále (Sodomka, Klčová, 2010).

Prvním ze čtyř pravidel je pravidlo sjednocení, které udává, že veškeré informace podávané zákazníkům musí být jednotné. To znamená, že informace sdělené obchodníkem nebo kontaktním centrem jsou shodné s informacemi o tomtéž produktu či službě získané jinou formou komunikace (např. prostřednictvím internetové stránky). Pokud tedy firma uveřejňuje různorodé informace, ba dokonce i protikladné, ztrácí tak zájem potenciálních i stávajících zákazníků a klesá jí pověst. Součástí pravidla je také zprostředkování informací o zákaznících celé firmě. Je důležité, aby aktuální poznatky měli daní pracovníci včas k dispozici a na základě nich mohli jednat. Dochází tak k úspoře času, kterou mohou věnovat například do zkvalitnění služeb. Dodržováním pravidla sjednocení společnost se jeví celistvě (Sodomka, Klčová, 2010).

Další pravidlo integrace je založeno na nutnosti sladění průchodu informací všemi CRM procesy putujícími uvnitř firmy, ale i vně. Toho lze dosáhnout přímým napojením CRM na řízení interních podnikových procesů neboli ERP. Nepropojenost systémů by zapříčinila složitější a pomalejší získávání potřebných dat, způsobené hledání informací v dalších systémech. Častým řešením bývá uložení veškerých dat do datového skladu a pomocí analytických nástrojů určovat předpovědi vývoje například poptávky či vyhodnocení vztahů se zákazníky (Sodomka, Klčová, 2010).

Třetím pravidlem je pravidlo naplnění, které říká, že CRM je třeba naplnit údaji. Zlomový okamžik může nastat ve firmě, která zavádí svůj první CRM systém

a nedisponuje potřebnými daty. Je potřebné, aby tato data měla formalizovanou podobu a byla zadávána správně a pravidelně. Tyto informace získávají uživatelé CRM. Řadíme sem záznamy telefonátů, jejich obsah, změny v komunikaci a případných změnách údajů zákazníka a jejich třídění do různých kategorií, například Organizace, Konkurence atd. V zadávání hraje významnou roli činitel kontrolovatelnosti. V případě uvedení chybného údaje v CRM je téměř nereálné provést opravu. Z toho vyplývá, že obchodní a marketingové informace mají velkou vypovídací hodnotu, ovšem za předpokladu, že jsou pořizována korektní data v pravidelných intervalech. Odměnou za dodržování pravidla je návratnost počátečních vkladů do CRM, podpora řízení podnikových procesů a rozhodování (Sodomka, Klčová, 2010).

Poslední pravidlo týkající se zákazníků se pravidlo segmentace. Jelikož je každý zákazník samostatný tržní segment, je nutné k němu přistupovat individuálně. Provádění segmentace za pomoci tohoto pravidla zachováváme podmínku homogenity, kdy se v daném segmentu nachází zákazníci s nejvíce podobným tržním chováním, a heterogenity, kdy jsou segmenty navzájem co nejvíce od sebe odlišné. Díky správně provedené segmentaci zvyšuje podnik svou ziskovost z konkrétních tržních segmentů a stávající loajality zákazníků (Sodomka, Klčová, 2010).

1.2.6 Aplikační architektura CRM

V informačních systémech a technologiích se k vyjádření základního konceptu různých oblastí jejich řešení využívá architektura. V podnicích se nachází většinou více architektur, proto je nutné rozlišovat danou oblast, ke které se vztahuje nebo ji pokrývá. Co je ale složitější, je rozpoznání a pochopení vzájemných vazeb architektur (Dohnal, 2002).

Autor uvádí dělení architektur následovně:

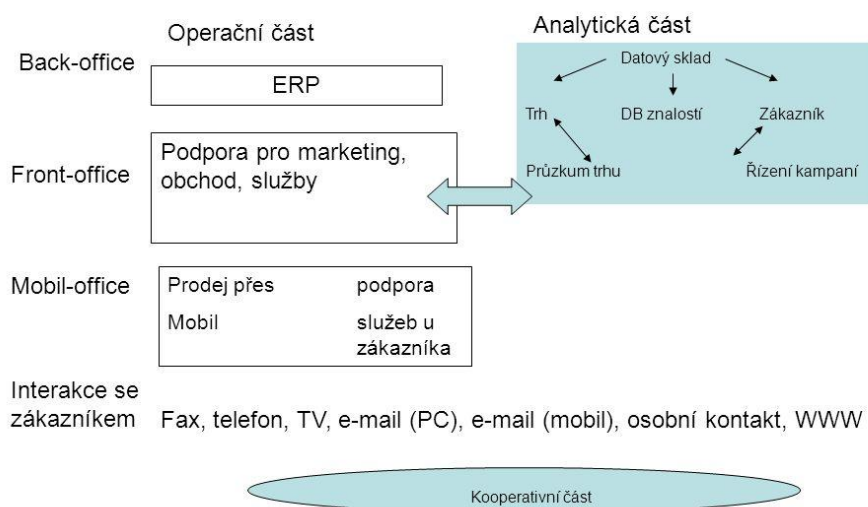
- Architektura informačních služeb - jedná se o strukturu poskytovaných služeb a jejich vzájemných vztahů; sledují se např. informační služby interních pracovníků nebo externím zákazníkům a partnerům, jejich obsahová náplň, obchodní podmínky, organizační zajištění apod.,
- Aplikační architektura informačního systému - představuje přehled aplikací a úloh, také jejich uspořádání a základní vztahy,

- Architektura technologická - reprezentuje uspořádání širokého spektra informačních a komunikačních technologií, tj. SW a technických prostředků,
- Architektura řízení IS/IT - definuje dílčí oblasti řízení IS/IT a jejich vzájemné vztah.

Stěžejní pro CRM je aplikační architektura, která dobře vystihuje souvislosti a vazby jednotlivých aplikací. Tato architektura, představuje hlavně technologii podporující úsilí všech zaměstnanců firmy pro nalezení a zjištění potřeb zákazníka co možná nejrychleji a obsahově nejpřesněji a poskytování kvalitních služeb a produktů (Dohnal, 2002).

CRM systém se z hlediska IS/IT rozlišuje na tři základní oblasti, a to operační, kooperační a analytickou. Znázorňuje ji obrázek č. 2 (Gála a kol., 2009).

Aplikační architektura CRM



Obr. č. 2: Aplikační architektura CRM (Zdroj:http://images.slideplayer.cz/11/3174679/slides/slide_43.jpg)

Basl a Blažíček (2012) uvádí ještě čtvrtou oblast a to aktivní, která představuje centralizovanou databázi podporující automatizaci procesů.

Operační část CRM

Do operační také nazývané operativní části CRM se řadí tzv. „front-office“ systémy, které podporují veškeré aktivity a komunikační kanály s klientem (Kozel a kol., 2011).

Představují softwarové aplikace, které podporují řízení marketingu, obchodu a servisních služeb (Gála a kol., 2009).

Patří sem podpora prodejních aktivit, marketingových aktivit a servisních. Mezi podporu prodejních aktivit nazývanou také Sales Force Automation (SFA) patří nástroje pro podporu řízení obchodních kontaktů, nástroje podporující řízení obchodních případů, předpovědi obrátu apod. Podpora marketingových aktivit anglicky Enterprise Marketing Automation (EMA) zahrnuje segmentaci zákazníků, tvorbu marketingových plánů, pozorování obchodních případů důležitých pro firmu, analýzy vývojové tendence. Podpora servisních služeb, též Customer Service and Support (CSS) obsahuje organizaci servisu, podporu servisních zásahů u zákazníka, popis produktu a zprávy o opravách a propojení s aplikacemi pro obchod a marketing (Dohnal, 2002).

Molnár (2001) definuje tuto aplikaci jako podporu logistických operací obsahující nástroje pro zpracování objednávek, řízení výroby a prodeje, kalkulace, dodávky a expedice.

Každá uskutečněná komunikace mezi zákazníkem a pracovníkem je uložena do databáze. V případě potřeby lze z databáze čerpat potřebné informace (Basl, Blažíček, 2012).

Součástí operační oblasti CRM je také podpora integrace s aplikacemi Back-office, konkrétně ERP (Dohnal, 2002).

Kooperační část CRM

Do kooperační části CRM se řadí prostředky používané pro navázání kontaktu se zákazníkem, jako jsou klasická pošta, fax, telefon či obchodní schůzka. Dnes jsou ovšem rozšířeny ještě o internet, elektronickou poštu, mobilní zařízení, a především o interaktivní aplikace na internetových stránkách (Gála a kol., 2009).

Kooperační část se také využívá ve spolupráci s partnery společnosti. Kdy je možné vzájemné sdílení dat a aplikací v případě společných zákazníků (Dohnal, 2002).

Komunikace se zákazníkem jsou koordinovány a řízeny kontaktními centry. Ty zahrnují veškeré informace o zákazníkovi. Mezi další jejich funkce patří automatické interaktivní hlasové odpovědi, zpracování elektronické pošty či vedení marketingových kampaní (Gála a kol., 2009).

Analytická část CRM

Analytická část slouží pro podporu rozhodování za použití multidimenzionální databáze, mezi které patří OLAP, datové sklady, zákaznické databáze, znalostní databáze, expertní systémy a veškeré další analytické modely dostupné na trhu pro průzkum a řízení různých kampaní (Molnár, 2001).

Analytická část CRM se provede tak, že data získaná z ostatních částí CRM či aplikací (např. ERP) se analyzují pomocí aplikace a technologie business intelligence. Další funkcionalitou této části je Customer Intelligence, sloužící pro poznání zákazníka, jeho preferencí, rizikovosti či pravděpodobnosti odchodu ke konkurenci (Gála a kol., 2009).

Pod analytickou část CRM patří segmentace zákazníků a analýza jejich chování, určení ziskových skupin klientů (Hommerová, 2012).

1.2.7 Kvalita CRM systému

Pokud chce podnik splnit individuální zákaznickovy požadavky, musí přesně vědět, co si zákazník přeje, jak si to přeje, kdy a jakou formou si to přeje obdržet. Sdělení požadavku firmě pro zákazníka představuje pouze uspokojení potřeby, kdežto pro firmu se jedná o komplexní vzor nároku, který je zapotřebí splnit. Kvalita CRM je tedy dána možností zákazníka dosáhnout stavu, kdy se nárok a úroveň poskytnutých služeb rovnají. V případě, že nároky odpovídají poskytnutým službám, jedná se o vysokou kvalitu CRM. V opačném případě je nízká (Váchal, Vochozka, 2013).

Dle Wesslinga (2003) je dobré kvality CRM dosaženo ve chvíli, kdy má zákazník možnost využít požadované služby v požadovaném rozsahu. Ovšem příliš rozsáhlá

nabídka služeb může působit negativně. Stejně tomu může být v případě absence určitých služeb či nízké úrovně poskytovaných služeb.

1.2.8 Měření výkonnosti CRM

Každá koncepce by měla zahrnovat kromě zprostředkování zpětné vazby o funkčnosti také měření výkonnosti, které vyhodnotí úroveň CRM a spokojenost zákazníka. Existuje celá řada metod pro měření úrovně CRM, který bývá převážně ve formě zpracovaných dotazníků. Výsledky jsou následně objektivně vyhodnoceny (Chlebovský, 2005).

Měření se může zdát nepotřebné, ovšem podle provedených analytických průzkumů existuje několik důvodů, které ukazují opak. Díky měření se kvalitněji připravuje strategie, zvyšují se možnosti i schopnosti předvídání problému, také roste počet úspěšně prováděných změn (Chlebovský, 2005).

Chlebovský (2005) uvádí, že úkolem systému měření výkonnosti CRM je spojování dlouhodobé vize, strategického cíle v CRM s konkrétními krátkodobými taktickými, akčními a vyhodnocovacími plány tvořícími hnací sílu CRM. Z této definice vyplývá, že každý podnik má systém pro měření úrovně výkonnosti jedinečný. Proto jej nelze zobecnit. Doporučený postup při tvorbě systému je definování CRM vize, tedy určení strategického směru CRM a definování jaké priority řídit a měřit. Následně stanovit měrné veličiny s příslušnými prioritami, které změří úroveň CRM. Systém by měl být zaváděn postupně po odděleních. Konečný krok představuje doladění systému, kdy je začleněn do struktury řízení podniku (Chlebovský, 2005).

1.2.9 Oblasti měření výkonnosti

Chlebovský (2005) uvádí čtyři skupiny aktivit, které se na základě odborné literatury a zkušeností doporučuje sledovat. Tyto oblasti jsou budování a řízení značky, budování a řízení nabídky, kontaktní zákaznické aktivity a měření komplexních vývojových ukazatelů.

V rámci budování a řízení značky podnik zjišťuje samotné povědomí o značce prostřednictvím marketingových průzkumů. Zda zákazníci značku znají, jaké pocity

v nich vyvolává a představuje pro ně kvalitativní třídu a také jaký k ní mají vztah (Chlebovský, 2005).

Prostřednictvím budování a řízení nabídky firmy analyzují hodnoty nabízeného produktu pomocí porovnávání cen a kvality výrobku s konkurencí. Sleduje loajalitu, množstvím zákazníků a jimi tvořené tržby. Dále spokojenost zákazníků pomocí marketingového výzkumu (Chlebovský, 2005).

Převážná část podniků využívá v rámci CRM systému sledování operativních aktivit. V klasickém marketingu se měří například dosah kampaně, což představuje počet zákazníků, které kampaň oslovila. Kolik zákazníků reagovalo na kampaň, ukazuje reakční procento. Dále se zjišťuje průměrná velikost objednávky u jednotlivých zákazníků (Chlebovský, 2005).

V prodejních aktivitách pozorují pravděpodobnost úspěšného prodeje, hodnotí stávající zákazníky, výsledky prodeje a provádí statistiky kontaktů se zákazníky (Chlebovský, 2005).

Firmy také hodnotí servisní a podpůrné aktivity a call centra pomocí počtů telefonátů a jejich délce, průměrné čekací době volajícího, času shrnutí informací po telefonátu, průměrné náklady na hovor či reakční doba servisního technika (Chlebovský, 2005).

S CRM také souvisí logistické operace, kdy například bezproblémovost doručení objednávky zákazníkovi, určuje jeho spokojenost. Měřené je dodržení požadovaných termínů, procenta nesplněných objednávek nebo spolehlivost procesu dodání (Chlebovský, 2005).

Díky vzniku internetu vznikl podnikům levný nástroj pro marketingové, prodejní a servisní aktivity. Z webových stránek mohou sledovat počty návštěvníků, průměrná doba strávená prohlížením webové prezentace či počet registrovaných uživatelů (Chlebovský, 2005).

Pro možnost predikovat budoucí vývoj výkonnosti firmy je potřeba využívat komplexních vývojových ukazatelů, které se skládají z finančních (např. ukazatel ROI), zákaznických (např. ziskovost zákazníků), a rozvoje a růstu (např. spokojenost či loajalita zaměstnanců) (Chlebovský, 2005).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení společnosti

Firma XY se pohybuje na trhu již 15. rokem a řadí se mezi nejlepší call centra v České republice. Stěžejní obchodní aktivitou firmy jsou telemarketingové služby a komplexní zákaznický servis. Pomocí těchto prostředků poskytuje svým zákazníkům přidanou hodnotu ke stávajícím produktům a napomáhá jim s efektivním rozšiřováním portfolia klientů a služeb.

Telemarketingové služby

Zkušenosti s aktivním telemarketingem má společnost již od roku 2002. Firma disponuje 290 operátorskými místy s pobočkami v České republice a na Slovensku. V oblasti aktivního telemarketingu firma nabízí služby:

- zákaznické linky,
- telesales na response linkách (prodej po telefonu),
- helpdesk (zákaznické a servisní služby),
- reklamační management,
- fakturační a upomínkový management,
- zpracování dat a správa klientských databází administrativní činnost.

Na straně pasivního telemarketingu jsou zde zahrnuty služby:

- akvizice B2C a B2B (získávání nových klientů),
- znovuzískání a reaktivace ztracených zákazníků,
- up-sell (prodej kvalitnějšího zboží),
- cross-sell (prodej více zboží např. doporučením doplňkového nebo souvisejícího sortimentu) stávajícím zákazníkům,
- sjednávání obchodních schůzek B2B a B2C,
- follow up (navázání telefonické komunikace na předešlou např. e-mailovou) nebo welcome call,
- management plateb včetně upomínek, tvorba a aktualizace upomínek.

Kromě telemarketingu využívá i marketingové prostředky, jako například direct mail nebo SMS.

Kurýrní služby

Kurýrní síť působí na trhu již od roku 2005, v té době byla první kurýrní službou v České republice, která se specializovala na bankovní produkty. V současné době spolupracuje hlavně s bankovními institucemi, ale také s telekomunikačními a energetickými společnostmi. Firma zajišťuje online doručení smluv přímo ze schůzky kurýra a další služby pro koncové zákazníky.

2.2 SLEPT analýza

Podnikání společnosti velkou měrou ovlivňuje vnější okolí, které se stále vyvíjí, a je tedy třeba se těmto změnám přizpůsobovat. Vnější prostředí lze prozkoumat pomocí SLEPT analýzy, která je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů.

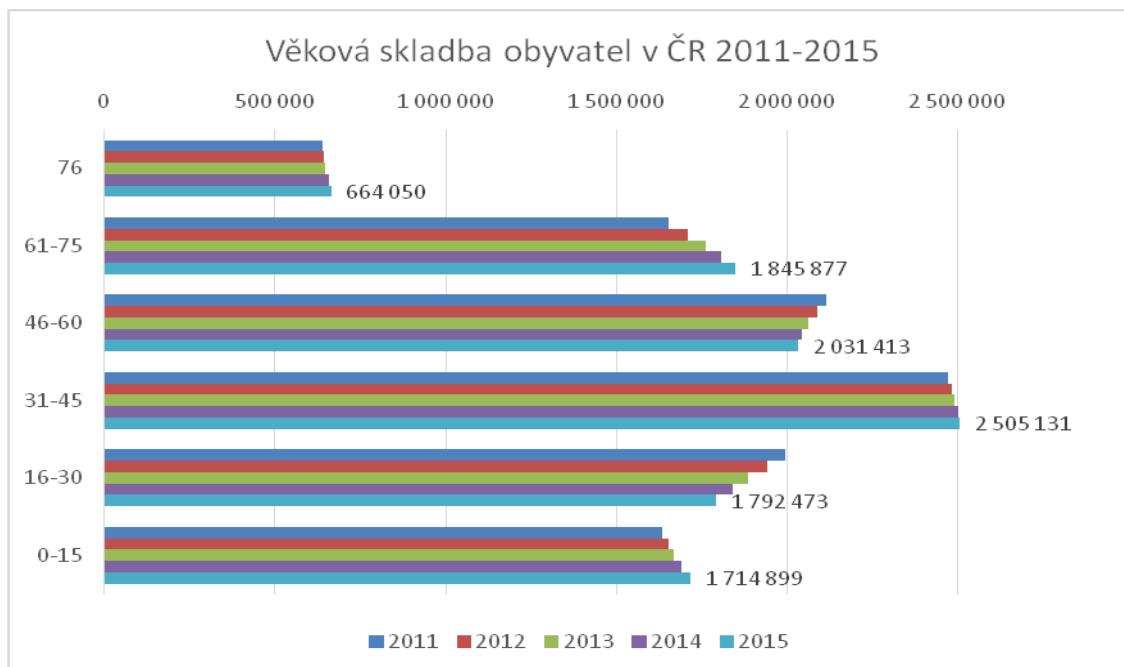
Sociální faktory

Jelikož se firma specializuje na získávání zákazníků, je pro ni významným atributem vývoj populace v České republice. Z tabulky č. 1 je zjevné, že dochází ke stálému nárůstu počtu obyvatel, což pro podnik představuje oslovování širší veřejnosti a rozšíření tak počtu zákazníků, ale i zaměstnanců. Zvyšuje se ovšem také zaměstnanost, což představuje hrozbu na trhu práce a nedostatek pracovníků.

Tabulka č. 1: Počet obyvatel v ČR rok 2011-2016 (Zdroj: ČSU)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
celkem	10 495 430	10 509 286	10 510 719	10 524 783	10 542 942	10 565 284
muži	5 152 364	5 160 913	5 161 617	5 169 146	5 180 242	5 193 012
ženy	5 343 066	5 348 373	5 349 102	5 355 637	5 362 700	5 372 272

Následující Obr. č. 3 znázorňuje věkové složení obyvatelstva v České republice v jednotlivých letech 2011-2015. Společnost si tak může udělat představu, na koho své projekty směřovat. Největší zastoupení obyvatel je ve věku od 31 do 45 let.



Obr. č. 3: Věková skladba obyvatel v ČR 2011-2015 (Zdroj: vlastní zpracování)

Již od roku 2013 dochází k poklesu míry nezaměstnanosti na současných 4,8 % v období 03/2017. Tento vývoj má za následek růst životní úrovně obyvatel.

Legislativní faktory

Firma podniká především s ohledem na právní řád České republiky. Obchodní stránku věci ujednává Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., platný v ČR od 1.1.2014.

Zákoník práce č. 262/2006 Sb. upravuje všeobecná ustanovení pro pracovně právní podmínky a vztahy, které je třeba ctít a dodržovat.

Jelikož se podnik zabývá telemarketingem, je třeba se řídit zákonem č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti. Kde se řeší práva a povinnosti osob, které poskytují služby informační společnosti a šíří obchodní sdělení a zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích, který upravuje podmínky podnikání v oblasti elektronických komunikací. Dále zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele a zákon

č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy zahrnuje i požadavky na přímý marketing včetně postihů za porušení povinností

V neposlední řadě musí brát podnik na zřetel také nakládání s osobními údaji zákazníků, to řeší a zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

Podnik je držitelem certifikátu podle BS EN ISO 9001:2015 systém managementu jakosti. Řadí se mezi první podniky, které na tuto normu přešly.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory se řadí úroková míra, daňová politika a míra hrubého domácího produktu a inflace. V současnosti ČNB uvádí, že bude docházet ke zvýšení úrokové sazby, což může mít negativní vliv rozvoj podniku v případě uzavření úvěru. Z Tabulky č. 2 si lze povšimnout, že stále roste HDP, což představuje zvýšení příležitostí na trhu. Co se týče výše daní, tak sazba z příjmu právnických osob od roku 2010 byla snížena o jedno procento z původních 20 % z roku 2009 na 19 %. ČNB uvádí, že míra inflace se bude nadále zvyšovat až ke 2 %. Ovšem na ekonomický vývoj v ČR mají vliv politické situace a vnitrostátní volby v jednotlivých zemích EU.

Tabulka č. 1: HDP v ČR rok 2011-2016 (Zdroj: ČSÚ)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (mil. Kč)	4 033 755	4 059 912	4 098 128	4 313 789	4 554 615	4 715 061
Míra inflace	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Politické faktory

Česká republika je parlamentní demokracie, jejímž nejvyšším zákonem je Ústava České republiky, která platí od roku 1993 a Listina základních práv a svobod. Rok 2004 byl pro naši zemi významným milníkem, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie.

Parlament ČR se skládá ze dvou komor, a to Poslanecké sněmovny a Senátu. V letošním roce proběhnou volby do Poslanecké sněmovny na základě, kterých bude ustanovena nová vláda České republiky. V současnosti je ovšem předsedou Vlády Bohuslav Sobotka člen ČSSD.

Technologické faktory

Firma využívá k poskytování svých služeb IT zařízení, u kterých dochází k neustálému rozvoji. Nabízí se jí tak nové prostředky, které mohou zajistit efektivnější práci zaměstnanců. Ovšem mnohdy zavedení inovací představuje velmi vysoké náklady.

V oboru, ve kterém firma podniká, dochází k neustálým změnám a technologickému vývoji. Firma si tedy osvojuje nové postupy a techniky, díky kterým je ve svém oboru konkurenceschopná.

2.3 SWOT analýza

Pro definování návrhů na zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve firmě je nutné nejprve analyzovat její silné a slabé stránky za pomoci SWOT analýzy. Představuje techniku strategické analýzy, která je založená na zvažování faktorů prostředí (příležitosti a hrozby) a vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky).

SWOT analýza vychází z předpokladu, že podnik docílí strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Silné a slabé stránky firmy jsou faktory utvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (dovednosti, podnikové zdroje, aktiva atd.).

Vnějšími faktory jsou pak příležitosti a ohrožení, které firma nemůže kontrolovat tak dobře. Může je ale identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy politických, legislativních, demografických, ekonomických, technických, sociálních a kulturních faktorů působících okolo podniku.

Tabulka č. 2: SWOT analýza (Zdroj: XY, vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Široké portfolio zadavatelů • know-how postavené na dlouholeté zkušenosti • stabilní management • profesionalita • síť poboček • interní SW • ústředna HW 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuace zaměstnanců • Pracovní prostředí • Nedostatečná kapacita • HW vybavení • Řízení efektivity operátorů • Vysoké výrobní náklady • Řízení zakázek – plánování, prioritizace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Změna legislativy • Vstup nových zadavatelů • Vysoká poptávka po telemarketingových službách • Nový segment služeb (vymáhání) • Flexibilita v pobočkách 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Využívání jiných alternativ direkt marketingu • Změna legislativy • Vysoká zaměstnanost • Zadavatelé (tlak na ceny, objemy, kvalita dat) • Vnímání telemarketingu • Callblocking • Legislativa

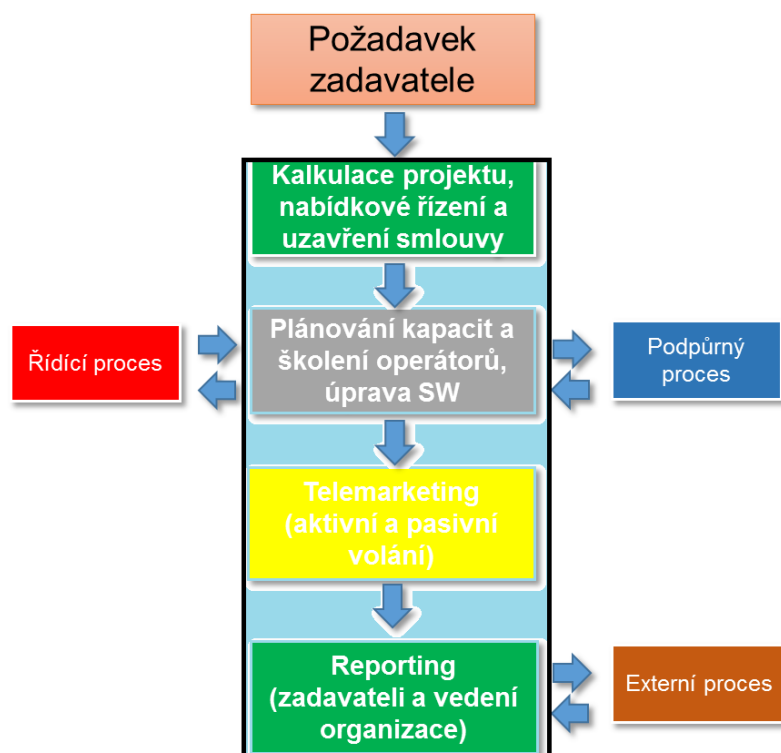
2.4 Analýza procesů

Následující kapitola se zabývá procesy firmy ve vztahu k zákazníkům.

2.4.1 Proces telemarketingu

Na Obr. č. 3 je znázorněn hlavní proces ve firmě, který začíná předložením požadavku zadavatele na kampaň. Důvodem proč firmy využívají pro komunikaci se svými zákazníky call centra, je snaha snížit firemní náklady a zprostředkovat individualizovaný kontakt se zákazníkem. Dalším krokem je sestavení předpokládané

výše nákladů, která je potřebná pro samotnou realizaci projektu. Na základě předložené nabídky dojde ze strany zadavatele nebo firmy k odmítnutí či přijetí nabídky. V případě odsouhlasení návrhu dochází uzavření smlouvy. V organizaci posléze dochází k plánování kapacit v závislosti na době trvání projektu a školení operátorů. Jelikož má každý zadavatel individuální požadavky na projekt, je nutné také adekvátně uzpůsobit nastavení interního systému.



Obr. č. 3: Procesy ve firmě (Zdroj: XY)

Školení operátorů

zaměřených na konkrétní produkt a zadavatele pod vedením zkušených supervizorů.

Než operátoři nastoupí na svou pozici, jsou nejdříve zaškoleni na samotnou komunikaci. Věnují se zde základním pravidlům telefonní komunikace. Operátor získá znalosti a dovednosti v oblasti základních standardů komunikace i prodejních dovedností. Naučí se, jak správně na zákazníky působit hlasem, jak intonovat a docílit úspěšného prodeje.

Po uzavření smlouvy se zadavatelem firma vyhradí potřebný počet operátorů pro určitý projekt, zpravidla 15 až 30 členů. Operátoři jsou následně proškoleni na danou činnost. V případě prodeje jsou jim představovány produkty a další potřebné informace.

Produktové školení provádí vedoucí projektu, ale mnohdy bývají zaškoleni samotnými zadavateli.

Týmy spolu se supervizorem pořádají konzultace, kde řeší náležitosti komunikace a jak ji správně vést. Po prvních odvolaných hovorech se ve skupině detailně rozebírá průběh komunikace. Operátoři si navzájem sdělují své zkušenosti a dávají rady, tak je tedy zajištěna zpětná vazba.

Posléze přibližně jedenkrát do měsíce probíhá individuální konzultace operátora se supervizorem, kde analyzují nahrávky a doladují případné nedostatky v komunikaci.

Databáze zákazníků

Základním kamenem každé kampaně je kvalitní databáze segmentovaných potenciálních a stávajících zákazníků daného zadavatele. V mnoha případech zadavatel poskytne databázi s kontakty svých klientů, ale často se jedná o neaktuální údaje se zastaralými nebo neplatnými daty. Nastávají také případy, kdy firma musí zajistit kontakty potenciálních zákazníků sama. Lze využít otevřené zdroje, jako jsou například Zlaté stránky. Další a mnohem nákladnější variantou pořízení kontaktů je od firem, které se zabývají přímo správou databází s kontakty.

Segmentace zákazníků

Důležitou činností před samým zahájením projektu je třeba provést segmentaci zákazníků. Databáze totiž zahrnuje klienty v různém věkovém či bonitním rozpětí, společnost tedy provede oslovení náhodných zákazníků a provede analýzu dat zkoumaného vzorku zákazníků a na základě výsledků stanoví kritéria pro definování cílové skupiny potenciálních zákazníků k danému produktu. Selektovaná data jsou následně implementována do systému. Analýza vhodnosti zvolené segmentace zákazníků k danému probíhá v průběhu celé kampaně, takže pokud se zjistí, že zvolená část klientů není vyhovující, pravidla segmentace se upraví.

Telemarketing

Komunikace operátorů se zákazníky je řízena a monitorována. Hovor s klienty je veden pomocí Callskriptu.

Callskript představuje “scénář“, který je třeba dodržovat v průběhu komunikace s klientem. Struktura skriptu je velmi individuální, vždy záleží na požadavcích zadavatele. Může být přesně definována nebo zahrnovat pouze určité fráze. Díky dlouholetým zkušenostem společnosti v oblasti telemarketingu vytváří callskript svépomocí. Při tvorbě se využívá vlastností produktu či služby a také jejich výhod. Součástí skriptu jsou počáteční a konečné fráze různých typů hovorů. Obsahuje také otevřené otázky, techniky a prezentace uzavírání prodeje. Je zapotřebí, aby scénář poskytoval v různých bodech konverzace alternativní odpovědi. Důležité je také sestavení detailního argumentáře, který zahrnuje široký seznam námitek zákazníků a jejich zvládání. Je ovšem žádoucí zachování přirozenosti hovoru a v řadě případech odklonění se od doslovného dodržování skriptů, proto řada zadavatelů sestaví pouze seznam parametrů a výhod produktů a nechají na operátorovi, aby konkrétní produktové údaje prezentoval vlastním stylem a přirozeně. V praxi je však běžné, že zadavatel určí pevný skript a nedovolí žádné změny. Operátoři se musí dodržet přesných formulací, a tak často reagují na podněty klienta až nelogicky.

Vytáčení klientů probíhá buď přes telefonní ústřednu nebo pomocí aplikace predictive dialer, způsob je vždy smluvně sjednán. Firma se snaží minimalizovat případy, kdy z technických důvodů není pořízen záznam hovoru a takovýto hovor musí být “převolán“. Zároveň u predictive dialeru se musí citlivě přistupovat k jeho nastavení, aby kvůli zvýšení efektivity času operátorů nedocházelo k přílišnému prozvánění klientů z důvodu nedostatku volných operátorů v okamžiku spojení s klientem.

Průběh hovoru

Samotný hovor začíná úvodem. Po zahájení hovoru operátor představí společnost a sebe. U aktivního hovoru pracovník informuje klienta o důvodu hovoru a snaží se vzbudit jeho zájem. V případě pasivních hovorů se zákazníci před samotnou komunikací s operátorem setkávají s automatickými nahrávkami IVR. Tato nahrávka

přivítá klienta a nabídne mu možnost volby okruhu dotazů nebo služeb pomocí stisknutí tlačítka na telefonní klávesnici.

Během hovoru probíhá analyzování potřeb klienta, operátor aktivně klade dotazy a získává informace o klientovi. Na základě dotazů operátor zjišťuje jeho postoje, situaci, cíle, zájmy, potřeby a přání. Na základě stylu jednání a jeho potřeb zvolí způsob prezentace nabídky. Následně představí nabízený produkt či službu a snaží se klienta přesvědčit ke koupi. Seznamuje jej s výhodami, jež produkt nabízí a podává jasné a srozumitelné informace a reaguje na případné námitky. Také ověřuje postoj klienta k obchodu – pokusně rozhovor ukončuje a zjišťuje, jestli má klient zájem o koupi.

Operátor na závěr hovoru potvrdí dohodnuté podmínky s klientem a mu podá informace o dalším postupu. Po skončení hovoru operátor zaznamená výsledek komunikace do systému a případně klientovi zašle další informace prostřednictvím SMS či e-mailem.

Během každého telefonátu operátoři zaznamenávají průběh hovoru do systému, který dané informace vyhodnocuje. Reporting podává informace o činnostech operátora například počty oslovených kontaktů (dovolané, nedovolané, neexistující) nebo výsledky hovorů (má zájem, nemá zájem). Díky reportingu může supervizor operátora průběžně kontrolovat.

Vyhodnocení kampaně

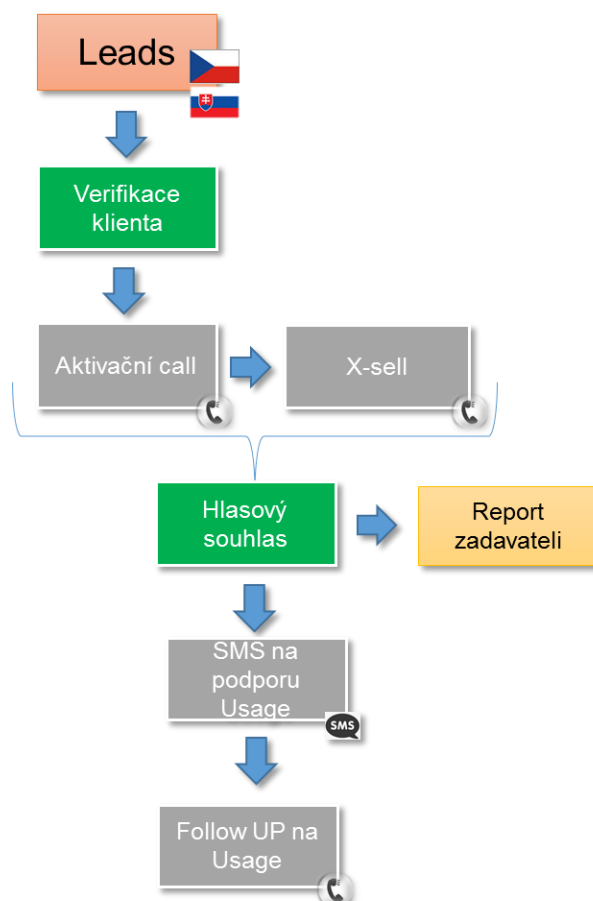
Nezávisle na úspěšnosti uzavření objednávky jsou každý den zadavatelům zasílány výsledky konkrétních kampaní neboli reporting spolu s nahranými rozhovory. Obsah reportingu se liší dle požadavků zadavatelů. Mezi základní informace, které jsou zahrnuté ve výsledcích, patří počet zásahů (kolikrát se volalo konkrétnímu klientovi), počet spojení (kolikrát se s daným klientem hovořilo) a počet dovolání (získání statusu u hovoru – uzavření objednávky či ukončení hovoru např. z důvodu omylu).

Na základě výsledků projektu probíhá zpětná vazba ke zhodnocení projektu ať už od vedení organizace či samotných zadavatelů.

V rámci hlavního procesu probíhají také řídicí, podpůrné a externí procesy. Podpůrný proces zahrnuje činnosti, jako jsou hodnocení operátorů, evidence hovorů, správa, provoz a údržba budov, tvorba callskriptu, nakupování, spisová a archivní služba, bezpečnost a ochrana IT. Řídicí proces zahrnuje činnosti představující tvorbu strategie, politiky a cílů, obchodní činnost a marketing, monitorování spokojenosti zadavatelů, monitorování spokojenosti zákazníků, řešení stížností a reklamací, statistické hodnocení procesu (pro reporting), řízení interní a externí dokumentace, controlling, zlepšování, interní audity, nápravné a preventivní opatření a personální řízení. Externí procesy, představují revizi a údržbu zařízení, bezpečnost a ochrana zdraví, dodávky a servis HW a SW, likvidace odpadů a kurýrní síť.

Proces aktivace kreditní karty

Na základě databáze kontaktů leadů (zákazníků, u kterých je možnost uzavření obchodu) získaných od zadavatele realizují operátoři rozhovor dle callskriptu. Přímo v průběhu komunikace probíhá verifikace neboli ověření klienta, a to ověřením údajů klienta posledními čísly z karty a například datem narození. Během rozhovoru bývá realizován i Cross sell (nabídka doplňkového produktu či služby) nebo Up sell (nabídka rozšíření produktu). V případě, že klient projeví zájem o službu, aktivace je provedena hlasovým souhlasem. Aktivované produkty jsou reportovány přímo do banky nebo zadány do aplikace banky. Během několika dní je odeslána SMS pro podporu Usage (použití). V případě, že karta není ve stavu Used (klient ji nevyužívá), následuje další oslovení klienta prostřednictvím Follow up volání s motivací k čerpání karty.



Obr. č. 4: Aktivace kreditní karty (Zdroj: XY)

2.4.2 Průběh kurýrní služby

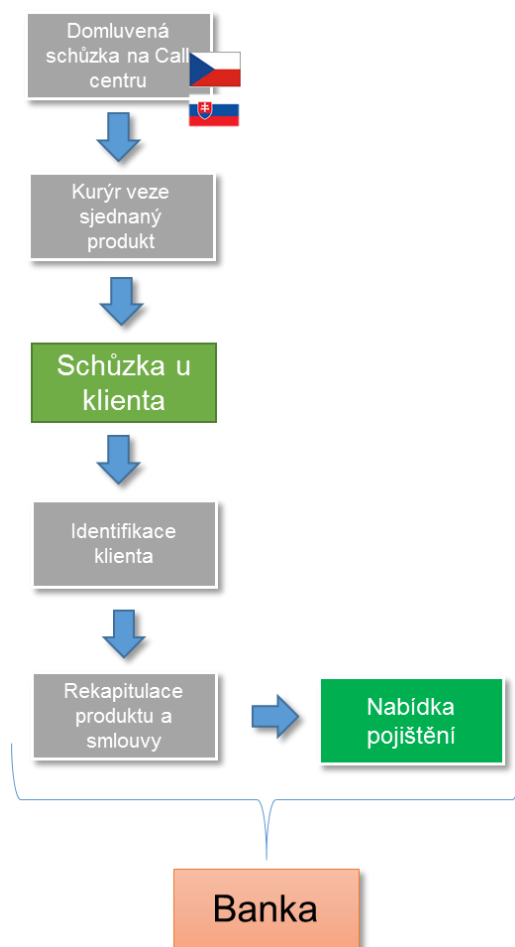
Kurýrní služby zahrnují identifikace klienta dle požadavků zadavatele, ověření údajů ze smlouvy oproti dokladu totožnosti, vyzvednutí podepsané smlouvy a kopie dokladů totožnosti, odeslání informace o doručení zásilky (prostřednictvím SMS), výběr dobírky dle požadavků partnera, pořízení fotokopie dokladů prostřednictvím chytrých telefonů.

Zaměstnanci jsou průběžně odborně školeni, a tak kromě doručení zásilky poskytují odborné poradenství při vyplňování smluvní dokumentace na schůzce. Pracovníci jsou také proškoleni v komunikačních a prodejních dovednostech pro využití prodejní strategie cross selling a up selling.

Firma se neřídí kvantitou nýbrž kvalitou, a proto počet schůzek kurýra na den je nízký. Společnost předává online reporty s kvalitativními a kvantitativními ukazateli o výkonu.

Proces doprodeje pojištění na schůzce s klientem

Obrázek č. 5 znázorňuje situaci, kdy klient z ČR nebo SR uzavřel smlouvu pro využívání daného produktu banky. Kurýr na základě sjednané schůzky v callcentru dopraví zákazníkovi produkt, provede identifikaci klienta a produkt předá. Zrekapituluje veškeré informace výrobku a obsah smlouvy, zároveň může nabídnout doplňkový produkt, jako je například pojištění. V případě souhlasu předá tuto informaci do banky.



Obr. č. 5: Doprodej pojištění (Zdroj: XY)

2.5 Používané nástroje

MS Power

Firma využívá vlastní systém MS Power od roku 2003. V předešlých letech se jednotlivé kampaně ručně programovaly v databázovém prostředí Visual FoxPro.

Chyběla zde však jakákoliv evidence zaměstnanců a sledování jejich výkonnosti. Hovory byly vytáčeny ručně a neexistovala provázanost mezi nahrávkou hovoru a konkrétním záznamem v databázi. Od roku 2003 získala firma velkého zákazníka, díky kterému bylo nutné zaměstnat více operátorů, vést jejich kompletní evidenci, školení, výkony a oprávnění.

Jako platforma byla zvolena Client-Server. Na straně klienta jsou psané aplikace v grafickém prostředí Delphi, na straně serveru MS-SQL. Při vývoji systému byl kladen důraz na otevřenost systému a zabezpečení, což znamená mít možnost libovolně filtrovat a exportovat data na základě konkrétního oprávnění. Současnou podobu systému ukazuje Příloha č. 1.

Mezi stěžejní modul systému patří Personalistika, kde se evidují personální informace o všech zaměstnancích, jejich přiřazení do rolí, které určuje jejich oprávnění. Definují se zde zadavatelé a jejich projekty a oprávnění zaměstnanců k jednotlivým projektům.

Jelikož se stále volalo prostřednictvím aplikací ve Visual Foxpro, které nezajišťovaly potřebné informace jako sledování výkonnosti zaměstnanců, vznikla nová aplikace Telemarketing. Na základě zkušeností s předchozími projekty byla navržena otevřená struktura databáze, kde nemusela být každá kampaň programována, ale stačilo její definice doplnit do příslušných tabulek. Po několika úspěšných projektech byla aplikace provázána s telefonní ústřednou Ericsson MD 110 přes univerzální protokol TAPI. Díky tomu bylo možné zautomatizovat vytáčení a zavěšení hovoru, řídit nahrávání a provázat získané nahrávky s konkrétním záznamem v databázi.

Jelikož se mnohdy stávalo, že zákazník dodal špatnou kvalitu databáze obsahující například neexistující telefonní čísla, byla vyvinuta aplikace Predictive Dialer. Ta umožňovala na základě historie, reálného stavu a statistických výpočtů optimalizovat počet vytáčených hovorů podle definovaného DropCall. Toto řešení zajistilo zvýšení efektivního času operátorů, po kterém mluvili se zákazníkem, až o 20 %.

Mimo to byl do systému zaintegrován také nástroj IVR VoiceChange, což je plně programovatelný IVR systém. Jedná se o tzv. „automatickou sekretářku“, která umožňuje automatické ovládání hovoru tónovou volbou.

Další produkt SMS MobilChange nabízí možnost odesílání či přijímání SMS. Na základě definované události lze automaticky odesílat nebo přijímat zprávy, které

obsahují například informace o schůzce, registrace žádosti apod. Pro urychlení dodání materiálů od kurýra k administrativě či klientovi byla vytvořena aplikace WorkMate Focení smluv. Aplikace je kompatibilní s telefonním systémem Android. Kurýr nasnímá potřebné materiály a automaticky je odešle na server firmy nebo zadavatele. Aplikace je zabezpečena loginem, který se ověřuje oproti serveru. Jednotlivé pořízené fotografie dokumentů jsou po paketech šifrovány a k poskládání paketů dochází až na cílovém serveru.

V současnosti tedy systém umožňuje kromě vedení personální agendy, plánování kapacit operátorů, vyhodnocování výkonnosti operátorů také aktivní a pasivní telemarketing s možností automatického vytáčení hovorů, IVR, odesílání/přijem SMS a e-mailů, predialing, generování dokumentů ke schůzce, možnost vyhodnotit schůzku na portále, tracking (sledování) zásilek, scan dokumentů pomocí Smartphonů a jejich přenos do centra, nahrávání hovorů a jejich hodnocení. Dále pak reporting prostřednictvím libovolných filtrů, datových skladů a kontingenčních tabulek.

Modul Telemarketing

Každý operátor pro přístup do Telemarketingu používá heslo, které se mění kvůli bezpečnosti každý třetí měsíc. V modulu Personalistika má každý zaměstnanec přidělenou roli, která určuje jeho přístupová práva. Díky provázanosti obou modulů je uživateli umožněn vstup podle definované role. Během přihlašování jsou uživateli zobrazeny aktuální projekty, z nichž si jeden vybere. Zároveň si operátor zvolí stupeň projektu a klapku.

Uživateli se zobrazí okno, obsahující kontakty zákazníků daného zadavatele projektu viz Obr. č. 6. Vytáčení hovoru je možno provádět třemi způsoby. Operátor může zahájit sám vytáčení pomocí tlačítka, ovšem kvůli zajištění vyšší efektivnosti práce je nastaveno automatické vytáčení, které se spustí po ukončení a vyhodnocení předešlého hovoru. Firma využívá nejčastěji vytáčení pomocí predictive dialer, kdy aplikace nezávisle na operátorovi vytáčí čísla a v případě úspěšného spojení s telefonním číslem přepojí na volného operátora, kterému vyskočí okno s informacemi o volaném kontaktu.

Adresní údaje | Úvod hovoru | Další stupeň | Dotazování | Dotazníky

Adresa

Společnost: _____

Příjm, Jmn.: HAMAN FRANTIŠEK Titul: _____

Ulice: ROUDNÉ - PLAVSKÁ ČP: 200

Obec: ČESKÉ BUDĚJOVICE 7 PSČ: 37007

Dodaná Fakturační Kores. adr. Další... P.čas: 0 23 Source: BO20151120

Další údaje

Evid. č. / ICS: 15071763

Externí č. 1,2,3: 000842794 Transactor: _____

Doplňující info: _____

Kontakty

B	Telefon	Stav	Neexist
	385520634		Jiné zař
	602151356	Zvoní	Omyl
			Zvoní

E-mail: denry.200@seznam.cz

Poznámka pro export

BC=11, DUEDT=071215,, PT=500, DD=0, DatumAk=20141230, Transactor, IF=, RI=, MSC=, nabídnuto CS:, CSF=, BPF=, SIF=, FUIF=, CS_Group=, Spend_TH=, Orig_credit_limit=, Date_line_increase=, np1_max_navyse=3, np2_max_navyse=, np3_max_navyse=, navyse_1=, navyse_2=, original_alop_amount=, original_alop_outstanding=,

Interní poznámka Others TEST

ALOP*LOP

Volano	Volal	Vysl	VolatPozdeji_Datum	PoznZkrat	MaVolat_Operator
16.1.2013 17:55:57	Peterková Renáta	30	20.11.2015 14:47:00	pořád mu voláme kvůli penězům, říká	
27.9.2011 18:23:32	Prokopová Martina	30	16.1.2013 10:32:00		
27.9.2011 14:01:08	Peterková Renáta	4	27.9.2011 18:15:00	dnes po 18.15, nyní masíruje	
16.9.2011 10:24:42	Ehrmannová Kateřina	3	16.9.2011 15:25:00		
30.8.2011 12:16:34	Ehrmannová Kateřina	3	30.8.2011 17:17:00		
15.6.2011 12:15:36	Ehrmannová Kateřina	30	16.8.2011 8:18:00		
15.10.2010 12:38:31	Vlašánková Lucie	30	15.6.2011 9:00:00		
18.8.2010 17:33:04	Slabá Erika	30	15.10.2010 8:28:00		
18.8.2010 13:36:18	Slabá Erika	4	18.8.2010 14:36:00	kk využívá často, neřekl jak, rozkašlal	
17.8.2010 9:53:07	Slabá Erika	4	17.8.2010 15:00:00		
16.8.2010 17:09:45	Šebek Jiří	3	16.8.2010 22:10:00	nbr	

OK 0 Storno

Obr. č. 6: Náhled do aplikace Telemarketing (Zdroj: XY)

Okno se skládá z panelu adresní údaje, úvod hovoru, další stupeň, dotazování a dotazník. Adresní údaje obsahují detailní informace o konkrétním zákazníkovi, jeho jméno a příjmení, adresa, popřípadě fakturační adresa, telefonní čísla nebo e-mailové adresy. Zároveň se zde nachází historie předešlých kontaktováních s poznámkami o volaném. Panelu Úvod hovoru rozhoduje, zda proběhne komunikace. U vytáčení klienta může nastat několik situací, které mohou zabránit v navázání komunikace, například neexistence telefonního čísla, volaný je nedostupný nebo nesouhlasí z důvodu nahrávání více, viz Obr. č. 7. V případě, že je číslo nedostupné, je nastaveno opakované automatické vytočení např. po 4 hodinách.

Panel Dotazování obsahuje otázky, které slouží k ověření totožnosti dané osoby, například pomocí data narození. Panel Dotazníky slouží ke specifikaci zákazníka, který neprojeví o nabídku zájem.

Adresní údaje	Úvod hovoru	Další stupeň	Dotazování	Dotazníky
Úvod hovoru				
<input type="radio"/> Číslo neexistuje <input type="radio"/> Nesouhlasí s nahráváním hovoru				
<input type="radio"/> Ne, nemá zájem s námi hovořit <input type="radio"/> Nespokojen s frekvencí outbound nabídek				
<input type="radio"/> Ne, odmítá verifikaci <input type="radio"/> Nikdo to nebere, obsazeno				
<input type="radio"/> Nerelevantní kontakt - jméno <input type="radio"/> Zaneprázdněn, není k dispozici, volat později - nemá čas				
<input type="radio"/> Nerelevantní kontakt - adresa <input type="radio"/> Zaneprázdněn, není k dispozici, volat později - rozmyslí se				
<input type="radio"/> Nerelevantní kontakt - telefon <input type="radio"/> Dočasně nedostupný				
<input type="radio"/> Nerelevantní kontakt - země <input type="radio"/> Ne, malá částka - předán na PIL				
<input type="radio"/> Nerelevantní kontakt - Cizinec <input type="radio"/> Předáno na CitiPhone - špatná verifikace				
<input type="radio"/> Nerelevantní kontakt - chybějící limity <input type="radio"/> Předáno na CitiPhone - chce zrušit kartu				
<input type="radio"/> Nerelevantní kontakt - fax <input type="radio"/> Ano, klient s námi hovořil				

Obr. č. 7: Rozhodování o hovoru (Zdroj: XY)

Modul Kurýrní služba

Posléze začala na trhu poptávka po provázanosti Telemarketingu s Kurýrní službou. Pro její potřebu byl vyvinut webový portál (napsaný v PHP), který je opět propojen s firemní databází. Z počátku umožňoval jen definování Time-Slotů pro jednotlivé regiony a projekty, vyhodnocování schůzek kurýry a online možnost sledování schůzky. Kvůli konkrétnímu velkému projektu s telekomunikačním operátorem bylo potřeba do systému zintegrovat i možnost sledování zásilek (čárové kódy), které se dnes využívá u všech sjednávaných schůzek. Systém je také využíván externími agenturami, které plánují do firemního systému schůzky kurýrů. Veškerá data se pak centrálně zpracovávají v systému a umožňují zadavatelům online reporting.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Z provedené analýzy současného stavu CRM je zřejmé že firma disponuje kvalitně propracovaným systémem řízení vztahů se zákazníky. Společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím operátorů, a proto si dává velmi záležet na profesionalitě každého ze zaměstnanců. Vyskytuje se však řada nedostatků, které snižují úspěšnost vytvoření vztahu se zákazníkem.

3.1 Návrhy na zlepšení vztahů se zákazníky

V této části jsou předloženy návrhy, které se zabývají zlepšením tvorby a udržení vztahů se zákazníky.

3.1.1 Motivace zaměstnanců

Hlavní součástí řízení vztahů se zákazníky jsou pracovníci. Patří sem jak řadoví zaměstnanci, tak i nejvyšší manažeři. Bez lidského potenciálu by podnik nemohl existovat. Proto je důležité, aby se podnik staral o své zaměstnance a uspokojoval jejich potřeby, protože jejich práce je velmi náročná. Je žádoucí, aby HR oddělení vytvořilo systém motivování zaměstnanců, aby si firma udržela kvalitní a profesionální zaměstnance a zároveň získala nové pracovní síly. Dobře nastavený systém odměňování je velmi důležitou součástí každého callcentra. Pokud zaměstnavatel vyžaduje určitou výkonnostní úroveň zaměstnance, je třeba, aby byl pracovník dobře motivovaný. Pokud ovšem nemá firma dobře vypracovaný systém odměňování, nastává situace, že zaměstnanci nedosahují požadovaných výsledků z důvodu nedostatečné motivace.

Je třeba, aby systém odměňování byl nastaven tak, že bude pracovníka dlouhodobě motivovat k výkonům a zároveň k budování vztahu se zákazníkem. Proto je nezbytné nastavit podmínky optimálně tak, aby cílem zaměstnance nebylo pouze uzavření obchodu ale zároveň vytvoření vztahu se zákazníkem, se kterým může podnik případně i v budoucnu navázat kontakt.

Finanční prostředky nejsou jedinou formou motivace zaměstnanců. Neméně důležitým zdrojem je také samotný vedoucí zaměstnanců, který je musí umět vést a motivovat k práci.

Jako jednu možnost vhodného prostředku ke zvýšení motivace operátorů vidím v uveřejňování výsledků na nástěnce přímo na pracovišti. V tomto případě se nabízí využití produktu Wallboard, kde jsou data vždy aktuální.

Dalším neméně důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnance je pracovní prostředí. Z analýzy vyplývá, že právě zde vidí firma svůj nedostatek. Proto navrhuji investovat do modernizace pracovního zázemí, protože v příjemném prostředí se člověk cítí lépe. Pracovní prostředí není dáno pouze polohou kanceláře, koncentrací pracovníků či nábytkem, ale také samozřejmě vzájemnými vztahy. Je třeba tedy zaměstnancům naslouchat a reagovat na jejich připomínky, které mohou zajistit jejich vyšší spokojenost v zaměstnání.

3.1.2 Zvládání stresu

Operátor callcentra zastává velmi náročnou práci. Každý den vede velký objem hovorů, ve kterých sděluje stále stejné fráze dokola či naopak řeší stížnosti zákazníků. Mnohdy si během dvou hovorů ani neoddechne. Tím je na něj vyvíjen velký tlak a mnohdy pracuje ve stresu. Může nastat až situace kdy dojde k tzv. vyhoření. Je tedy žádoucí, aby se podnik zaměřil na tuto problémovou oblast a věnoval jí dostatek pozornosti. Trh nabízí celou řadu odborníků, kteří se věnují právě tomuto problému a nabízí nespočetně kurzů a školení, kde radí zaměstnancům, jak zvládat stresové situace a obtížné zákazníky. Navrhuji pořádat pro zaměstnance skupinové tréninky a školení na zvládání stresu a programů prevence pracovního stresu či tréninku na zvládání konfliktních situací s externím lektorem, z organizačních důvodů konaných na místě pracoviště.

3.1.3 Školení supervizorů

Pro dosahování vysoké výkonnosti je třeba, aby byli operátoři vedeni a motivováni k zajišťování společných cílů firmy. Ve firmě se vedoucím pracovníkem, tedy supervizorem, často stává zaměstnanec z pozice operátora, který postrádá vlastnosti správného vůdce. Je tedy žádoucí, aby podnik na místo vedoucího pracovníka zaměstnával odborníka, který umí jednat se svými podřízenými. Alternativním řešením je organizování kurzů vedení lidí a týmů jednou ročně pro vedoucí pracovníky.

3.1.4 Školení operátorů

Kvalita služeb poskytovaných callcentrem má dopad na vnímání značky a utváření image firmy u jejích klientů. Pokud potřebuje podnik budit důvěru, je nezbytné, aby operátoři vystupovali formálně a unifikovaně. Výběr použitých technologií bude jistě důležitý, ale daleko důležitější bude trénink zaměstnanců, kteří budou především určovat konečnou kvalitu poskytnuté služby, a to nejen v oblasti technické způsobilosti a schopnosti užívat moderní informační systémy, nýbrž i v oblasti sociálního citění a psychologie.

Pro správné vyhodnocení veškerých komunikací s klienty je třeba, aby zaměstnanci uměli pracovat v interním systému firmy. Mnohdy dochází špatným postupem operátora k nesprávnému uložení výsledků, a tedy chybnému vyhodnocení hovoru. Ačkoliv jsou zaměstnanci po nástupu do zaměstnání školeni pro práci s IS, přesto tyto problémy nastávají. Pro předcházení špatné manipulace se systémem navrhuji vytvoření univerzální jednoduché příručky pro zacházení se systémem, kterou bude vlastnit každý operátor a jednou za půl roku provádění zpětné vazby ohledně spokojenosti uživatelského rozhraní.

3.2 Výběr SW

Velkou výhodou je vlastní systém, který se vyvíjel postupně a lze jej uzpůsobit změnám požadavků jak potřebám podniku, tak samotnému řízení vztahu se zákazníky. Zároveň představuje hrozbu pro budoucí vývoj, protože v případě odchodu IT specialisty, pro nového zaměstnance bude velmi náročné spravovat tento systém. V současnosti se na trhu nachází již řešení, která kompletně pokrývají veškeré požadavky call center na základě několikaletých průzkumů a nabízí se tedy otázka, zda investovat finance do části zařízení, která stále prochází vývojem a pro zajištění konkurenceschopnosti je třeba jejich neustále inovace, či nezvolit koupi plnohodnotného řešení.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost nedostatečně investuje do svého technického vybavení a snižuje tak efektivitu práce operátorů. Pro řízení vztahu se zákazníkem, je důležité umět vést hovor a dojít tedy k úspěšnému prodeji. K získání těchto znalostí slouží kromě komunikačních školení také provedení zpětné vazby na základě záznamu z telefonní komunikace mezi operátorem a klientem. Současné nástroje neposkytují spolehlivé zajištění záznamů. V současnosti se na trhu nachází

nepřeberná množství dodavatelů SW produktů, která kompletně pokrývají potřeby callcenter. Kritériem pro výběr vhodného SW je bezesporu pořizovací cena, případná možnost množstevní slevy, možnost propojení se stávajícím interním systémem a možnost provozování na cloudu.

Dále jsou představena vybraná dostupná řešení VoIP ústředn.

Daktela PBX Enterprise

Ústředna je určena pro společnosti libovolné velikosti, které mají i více poboček. Na výběr je cloudové řešení či HW server. Daktela PBX podporuje veškeré standardní hovorové funkce jako jsou např. přepojení hovoru, přidržení hovoru, hudba na pozadí, návrat z přepojení, střídání hovorů, přesměrování hovorů, odmítnutí hovoru, identifikace volajícího. Dále nabízí možnost nahrání nebo upload vlastních oznámení a hlášek. Veškerou konfiguraci lze provádět přes zabezpečené webové administrační rozhraní. Zajišťuje nahrávání příchozích i odchozích hovorů, včetně hovorů přepojených. Nahrávky je možné vyhledávat a přehrávat přímo ve webovém rozhraní. Podporuje vytvoření neomezeného množství IVR stromů, které se mohou i řetězit. Spolu s funkcí řetězení operátorů automaticky přeskočí na dalšího hlasového operátora v řadě, pokud je primární hlasový operátor dočasně nedostupný. Umožňuje integraci dalších systémů. Aktivační jednorázový poplatek se pohybuje od 3900 Kč, následně měsíční platba 1900 Kč za maximálně 50 linek a nahrávání hovorů 250 Kč/měsíc.

Společnost daktela nabízí doplňkový produkt k ústředně, a to virtuální kontaktní centrum All-in-one, které poskytuje všechny důležité funkce týkající se hovoru. Nastavení se provádí přes webové rozhraní včetně nahrání vlastních hlášek. Daktela podporuje nastavení priorit na frontách a dovednostních skillů u operátorů, na jejichž základě ústředna vybírá nejvhodnějšího operátora pro vyřízení hovoru. Nabízí také funkci LastAgent umožňuje přednostní směrování příchozího hovoru na operátora, který s volajícím klientem hovořil v posledních několika hodinách. Zákazník tak nemusí svůj problém opakovaně vysvětlovat, protože ho obsluhuje ten samý operátor.

Systém dále nabízí kampaňový modul, který umožňuje jednoduchý import telefonních čísel včetně přehledné webové konfigurace callskriptu, který se bude zobrazovat operátorům. Aktuální stav a výkonnost kampaní a práce operátorů je v reálném čase

zaznamenávána a zobrazována v přehledných statistikách a reportech. Podporovány jsou manuální vytáčení kampaně i kampaně s automatickým prediktivním vytáčením. Daktela zaznamenává všechny akce nad záznamy v kampani a tím je k dispozici kompletní historie tzv. snapshotů (schopnost vytvoření záznamu o stavu paměťového zařízení k danému časovému okamžiku). Je tedy možné snadno zjistit, kdo záznam naimportoval, kdo a kdy ho navolal, nebo kdy byly změněny nějaké údaje. Součástí výpisů snapshotů jsou i nahrávky. Pro každou kampaň lze vytvořit více databází telefonních čísel a při importu nových telefonních čísel specifikovat, do které databáze dané telefonní číslo patří. Databáze v kampaních mohou být pozastaveny nebo aktivní. V jeden okamžik můžete mít v kampaních více aktivních databází. Pozastavení databáze se hodí v případech, kdy je špatná dovolatelnost nebo horší prodej.

Měsíční licence na 1 operátora činí 1 600 Kč + 250 Kč za nahrávání hovorů. Aktivační poplatek jednorázová platba od 3 900 Kč. Dále možná licence na LCD Wallboard za 1 000 Kč měsíčně.

Profik PBX

Profik PBX je softwarová telefonní ústředna na platformě Asterisk. Pružná platforma umožňuje vytvářet i složité hybridní systémy a call centra. Ústředna je poskytována prostřednictvím virtuálního řešení nebo HW serverem, ovládání probíhá ve webovém rozhraní. Profik PBX nabízí:

- široké možnosti administrace a konfigurace,
- obsluhování neomezeného množství telefonních sérií o neomezeném rozsahu,
- možnost napojení na neomezené množství VoIP operátorů,
- funkcionality jako záznamník, automatické nebo volitelné nahrávání hovorů, přesměrování aj.
- možnost spolupráce s MS Exchange a CRM systémy,
- přepojování hovorů – asistované/podmíněné/slepé,
- přidržení hovorů,
- funkce nerušit (DND),
- přebírání hovorů z jiné zvonící pobočky,

- čekací fronty pro hovory,
- skupinová čísla (hunting groups) – všechna čísla ve skupině/postupné vyzvánění/vyvažování zátěže,
- výpisy hovorů dle destinací, jednotlivých volajících,
- zobrazení interaktivního spojovatelského panelu přes WWW,
- možnost připojení VoIP zařízení z vnitřní sítě i z internetu,
- možnost propojování neomezeného množství ústředěn navzájem,
- možnost přehrávání libovolné hudby/vzkazu během čekání a přepojování,
- možnost nastavení podmíněného chování ústředny na základě času (neomezené množství pozic),
- IVR,
- počítání pořadí, počítání času na odbavení, připojování dočasných agentů,
- hlasová schránka (možno vybírat telefonem nebo zasílat mailem),
- přímá integrace do Windows a MS Outlook (IT PROFÍK s.r.o.).

Virtuální call centrum VOIPEX TEAM

Toto call centrum je virtuální, nepotřebuje tedy speciální HW. Služba je nabízena jak pro příchozí, tak odchozí hovory. Veškerá hlasová komunikace je šifrována. Telefonní hovory mohou být nahrávány a zálohovány v datacentru poskytovatele. Lze propojit se zákaznickým CRM. K dispozici je real-time webový panel s přehledem přihlášených operátorů, jejich vytížením, počtem hovorů čekajících ve frontě, počtem zavěšených hovorů a dalšími informacemi. Uživatelské rozhraní zahrnuje panel operátora, supervizora a statistiky front, hovorů a uživatelů.

Řešení zahrnuje:

- nastavení volacích front,
- předání hovoru na volného operátora,
- IVR,
- statistiky provozu a čekání zákazníků,
- zobrazení zmeškaných hovorů,
- monitoring kvality obsluhy operátory,

- propojení na databázi zákazníků (CRM, ERP, Excel).

Základními statistikami call centra je přehled používaných Front, přehled o přihlášených uživateli a přehled o uskutečněných hovorech.

Další funkcionalitou je Wallboard callcentra. Jedná se o panel, který zobrazuje odbavování příchozích hovorů (např. na TV). Operátoři mohou sledovat, kdo kolik vyřídil hovorů. Je tím podpořena tak výkonost zaměstnanců. Na wallboardu je možné zobrazovat i jiné informace z telefonní ústředny nebo zákazníkem definovatelné textové pole např. s aktuálními informacemi. Názorná ukázka viz Obr. č. 8.

Cena SW představuje měsíční platbu licence za jednoho operátora 350 Kč, za propojení se zákaznickou databází 300 Kč/měsíc. Součástí služby je bezplatná údržba a upgrade na nejnovější verze (IPEX a.s.)

direct pojišťovna		Vyřizených hovorů		Celková pauza		Hovorů ve frontě	
13:25 Thursday 17 Sep 2015		Lucie	27	Edita	2:21:06	2	Operator
		Marek	17	Lubomír	2:01:30	1	VIP
		Jana	16	Michaela	1:55:14	2	Praha
		Honza	16	Aleš	1:43:42	1	Online_sjednávání
		Kristýna	15	Honza	1:37:03	1	Liberec_1
		Aleš	14	Kristýna	1:24:33	0	Liberec_2
		Michaela	4	Jana	1:02:42	0	Budejovice_1
		Jiří	3	Jiří	0:49:39	2	HPU
		Edita	3	Lucie	0:40:18		
		Lubomír	3	Marek	0:37:12		

Obr. č. 8: Příklad Wallboardu (Zdroj: IPEX a.s.)

VoIP ústředny DCOM

Vnitřní infrastruktura je řešena jako VoIP, což umožňuje vytáčení hovorů přímo z PC přes softphone. Mezi základní funkce ústředny Aculla se řadí záznam probíhající hlasové komunikace. Tato ústředna je dodána v řešení HW serveru pro 60-120 uživatelů. Funkce DCOM PBX:

- vytvoření pracoviště spojovatelky,
- vytvoření IVR hlasových stromů,
- hudba při čekání na spojení,
- skupinové vyzvánění,
- zkrácené volby,
- směrování hovorů při neodbavení hovoru do daného času, obsazení nebo nedostupnosti,
- seznam volání (ztracené, uskutečněné, přijaté),
- zobrazení čísla volajícího (CLIP),
- možnost nastavení funkčního režimu (např. pracovní doba, víkend, svátek aj.),
- evidence hovorů (CDR),
- hlasové schránky pro všechny pobočky,
- volací fronty (různé profily vyzvánění na pobočkách),
- přepojování hovorů,
- nahrávání hovorů v digitálním formátu,
- black list,
- systémové programování přes zabezpečený vzdálený/lokální přístup SSH,
- modul pro získávání podrobných výpisů volání dle zvolených kritérií,
- volitelně statistický modul pro vytváření grafických výstupů a statistik dle zvolených kritérií.

Cena ústředny s nahráváním hovorů od 9000 Kč bez DPH, nezahrnuje instalaci, konfiguraci a příslušenství (DORADUS COM s.r.o.).

Call centrum Oktell

Oktell nabízí víceúrovňový systém reportů s flexibilním nastavením, který umožňuje shromažďovat a filtrovat informace o práci všech složek callcentra. Modul nahrávání telefonních hovorů umožní ve firmě vybudovat efektivní systém kontroly kvality a pracovní bezpečnosti zaměstnanců, uskutečňovat nepřetržitou audio kontrolu všech telefonických spojení.

Softwarová VoIP telefonní ústředna Oktell zajišťuje správu hovorů:

- zobrazení čísla volajícího, zobrazení organizace a odpovědného zaměstnance v systému CRM,
- určení volajícího na základě zlatých stránek,
- informace o historii volání,
- víceúrovňová schémata přesměrování, včetně přesměrování na mobilní telefony,
- přepojení na pracovníka, který jako poslední hovořil s volajícím, nebo na odpovědného pracovníka ze systému CRM,
- řízená fronta s upřednostněním určitých volajících. sdělení odhadované doby čekání a pozice ve frontě,
- určení volajícího, jenž volá poprvé a po ukončení hovoru odeslání SMS vizitky s kontakty pracovníka,
- první hovory do call centra budou vyřizovány těmi nejkvalifikovanějšími zaměstnanci,
- neomezená hlasová pošta, včetně zasílání na e-mail,
- IVR, grafické rozhraní hlasových menu, možnost víceúrovňové vložení hlasového scénáře,
- skupinové volání s rovnoměrným a inteligentním rozdělením hovorů,
- automatické okamžité zpracování poptávek z internetových stránek nebo z elektronické pošty,
- funkce přidržení, parkování a převzetí hovorů,
- statistika hovorů dle oddělení, detailní rozpis hovorů,
- kontrola zmeškaných hovorů,
- přístup zaměstnanců k vlastním hovorům a statistice,
- možnost vstupu do probíhajícího hovoru,

Platba za licenci na operátora 69 Kč za ústřednu a 500 Kč za SW za měsíc, případně roční platba za rok 699 Kč za ústřednu a 5000 Kč za SW (SIPNET).

VoIP telefonní ústředny SEVIO

Telefonní ústředny SEVIO mají vestavěné webové rozhraní pro jejich snadnou konfiguraci včetně evidence a statistik hovorů. Lze propojit se systémem zákazníka. Lze pronajmout jako virtuální řešení na virtualizačním zařízení za měsíční paušální poplatek nebo zakoupit hardwarové řešení. Konfigurace prostřednictvím webového rozhraní. Nabízené funkcionality jsou:

- fronty pro zpracování příchozích hovorů,
- přímé směřování příchozích hovorů na pobočkové telefony,
- IVR,
- podmíněné i nepodmíněné přepojování,
- funkce "follow me",
- nahrávání hovorů,
- záznamník,
- odesílání zpráv na e-mail,
- časově podmíněné směřování hovorů,
- možnost připojení mobilních telefonů a bran,
- CDR, statistiky o proběhlých hovorech,
- vlastní hudba na pozadí při čekání hovoru,
- anonce při čekání na spojení hovoru,
- propojení s CRM systémem,
- Help Desk systém součástí ústředny,
- připojení více lokalit do jedné ústředny, vzájemné propojení více ústředen,
- ukládání nahrávek na externí úložiště.

Instalace ústředny za 3900 Kč, 50 Kč za linku/měsíc a 15 GB virtuální prostor za 750 Kč (DATABASE.CZ)..

Společnost dále nabízí modul SEVIO CALL CENTRUM. Rozšiřuje její funkcionalitu o funkce příchozího a odchozího call centra, nabízí manuální a prediktivní dialer. Zajišťuje operátorům plnohodnotnou práci se zákazníky a informacemi, které se k nim vážou. Správcům call centra umožňuje libovolně manipulovat s kontakty kampaní, přesouvat kontakty mezi kampaněmi, vytvářet a upravovat callskripty, specifikovat otázky. Dále nastavovat parametry dialerů a přizpůsobovat tak volání aktuálnímu stavu v call centru.

Sevio zajišťuje:

- telefonní seznam (import, export)
- kalendář pro plánování směn propojený s MS Outlook
- evidence přestávek, odpracovaný čas
- notifikace o událostech v ústředně na e-mail, eskalace
- wallboard (okamžitý stav CDR/kampaní formou panelu)
- statistiky hovorů, pobočkových telefonů, operátorů, kampaní, SLA
- poznámky k hovorům v jejich průběhu
- podpora mobilních telefonů zapojených do call centra
- otevírání karty volajícího v externím CRM
- chat mezi operátory
- automatické obvolávání zmeškaných hovorů
- hodnocení operátora a hovoru volajícím

Cena licence závisí na funkcionalitě, která je požadována a na typu ústředny, pohybuje se zhruba okolo 1100 Kč za operátora/měsíc při zvolení základních požadavků a 30% sleva při počtu operátorů víc jak 30. K dispozici je virtuální řešení či server s nainstalovaným operačním systémem, ústřednou a veškerým potřebným zabezpečením (DATABASE.CZ).

Volba konkrétního řešení

Hodnocení vybraných řešení spočívalo ve zvážení zadaných kritérií – například, zda systémy nabízí funkci IVR, nahrávání hovoru, jsou poskytovány na cloudu a zda je možné je integrovat do systémů. Výsledek byl zaznamenán do tabulky, kde bylo

přiřazeno bodové hodnocení (1 pro ano, 0 pro ne). U vlastností jako je cena, poplatky, monitoring, reporting či možnost přizpůsobení, byly systémy porovnávány mezi sebou. Hodnocení daných vlastností bylo v rozpětí jedna až pět, kdy nejvyšší hodnota znamenala nejlepší. Každému kritériu byla přiřazena celková váha na stupnici od jedné do deseti. Celkové hodnocení se zjistilo vynásobením váhy a hodnocení. Následně se hodnocení pro každý systém sečetlo a tento součet posloužil jako výsledné souhrnné hodnocení. Bylo zjištěno, že většina produktů zahrnuje stejné funkcionality. Nejlepšího výsledku dosáhlo řešení SEVIO (148 b). Celkové hodnocení je uvedeno v Tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Kritéria výběru SW VoIP (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení								Celkové hodnocení					
Požadavek	Váha	pbx enterprise	Profik PBX	VOIPEX TEAM	DCOM	Oktell	SEVIO	pbx enterprise	Profik PBX	VOIPEX TEAM	DCOM	Oktell	SEVIO
Cena	10	4	3	2	3	2	4	40	0	20	30	20	40
Poplatky	5	2	0	4	2	5	1	10	0	20	10	25	5
Cloudový server	9	1	1	1	0	1	1	9	9	9	0	9	9
Monitoring, reporting	8	1	4	5	5	5	5	8	32	40	40	40	40
Nahrávání hovoru	10	1	1	1	1	1	1	10	10	0	0	0	0
IVR	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
Možnost přizpůsobení	8	5	5	1	5	0	5	40	40	8	40	0	40
Integrace s CRM systémy	9	1	1	1	0	1	1	9	9	9	0	9	9
Celkem								131	105	111	125	108	148

3.3 Ekonomické zhodnocení návrhů

Veškeré předložené návrhy představují pro podnik nemalé finanční náklady. Tabulka č. 6 znázorňuje předpokládané náklady. Nezahrnuje však finanční prostředky, které jsou třeba na vytvoření motivačního programu pro zaměstnance a zlepšení pracovního prostředí. Tyto náklady nelze bez provedení analýzy jejich současného stavu odhadnout.

Nejnákladnější položku pro podnik představuje zakoupení kompletního SW řešení SEVIO Call Centrum. V případě využití pouze SW VoIP ústředny budou náklady samozřejmě nižší. Nezanedbatelnou nákladovou položku představují školení pro zaměstnance, která činí v součtu téměř milion korun za rok. Avšak tato investice je pouze jednorázová a přínos, který kurz pracovníkům poskytne, by se firmě měl v krátkém horizontu vrátit prostřednictvím zlepšení kvality vztahů se zákazníky, také na množství navázaných kontaktů a v neposlední řadě na zlepšení vztahů na pracovišti a spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka č. 4: Odhadované náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Popis nákladů	Cena / licence (Kč)	Poplatek	Počet (ks)	Celkem za rok (Kč)
VoIP ústředna	50 750 (virtuální prostor)	3 900	330 1	210 900
Kompletní SW řešení	1 040 300 (wallboard)	-	290 1	2 535 960
Školení supervizor	7 000	-	15	105 000
Trénink zvládání stresu	3 000	-	290	870 000

3.4 Přínos návrhů

Realizace předložených návrhů by měla dotčené firmě přinést přínos především v zajištění efektivnosti práce zaměstnanců a také v oblasti vztahů se zákazníky. Jedná se

o zkvalitnění prostředků, které jsou třeba pro navazování vztahů, jejich průběh i udržování. Díky prováděným školením a správnému vedení vzroste spokojenost zaměstnanců, tudíž jejich výkonnost. a tak bude docházet ke zvyšování počtu úspěšně uzavřených obchodů. Dostatečná motivace a příjemné pracovní prostředí napomůže ke snížení fluktuace zaměstnanců, dojde tak ke snížení nákladů, které vznikají při školení stále nově přichozích zaměstnancích. Nový software zajistí zvýšení efektivnosti práce zaměstnanců a spolehlivost pořízení záznamu rozhovoru, a na základě prováděných zpětných vazeb bude zkvalitňován průběh komunikace s klientem. Zvýšením efektivnosti práce zaměstnanců a zkvalitněním poskytovaných služeb bude docházet k růstu a rozvoji společnosti, podnik tak bude moci využít nabízené příležitosti a rozšířit své služby např. o vymáhání pohledávek.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá zanalyzováním současného stavu CRM systému firmy zabývající se telemarketingem. Na jejím základě bylo třeba identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření, která by zajistila zkvalitnění řízení vztahů se zákazníky.

Teoretická část je zaměřena na samotné vymezení pojmu řízení vztahů se zákazníky, na jeho samotný vývoj a přínosy, které podniku zajistí. Mimo jiné se podrobněji věnuje CRM systémům a jejich klasifikaci.

Praktická část se zabývala analýzou společnosti XY a jejich CRM procesů. Z provedené analýzy současného stavu CRM je zřejmé že, firma se dostatečně věnuje řízením vztahů se zákazníky. Přesto se zde však vyskytují nedostatky, které snižují efektivitu vytvoření a udržení vztahu se zákazníkem. A proto jsou předloženy návrhy, které by měly vést k jeho zlepšení. Jeden z hlavních prvků řízení vztahů se zákazníky představují zaměstnanci, kteří s klienty navazují vztah a shromažďují o zákazníkovi informace. Proto je nezbytné, aby se firma o své zaměstnance starala a poskytovala jim takové podmínky, které zajistí jejich velkou efektivitu práce a zároveň kvalitu. Proto část návrhů zahrnuje organizování školení, ať již pro samotné operátory, kteří jsou denně vystavováni stresovým situacím, tak vedoucí pracovníků, kteří musí umět vést své podřízené a motivovat je.

Pokud si chce firma udržet dlouhodobé vztahy se zákazníkem, musí s ním jednat jako s opravdovým partnerem. Je tedy třeba uchovávat data o každém klientovi a o komunikaci s ním a mít je při interakci k dispozici. To se neobejde bez podpory různých informačních nástrojů. Jelikož současné nástroje nezaručují spolehlivost uchování informací a efektivitu práce, byly v návrhové části představeny alternativní nástroje dostupné na trhu.

Závěrem jsou prezentovány předpokládané náklady a očekávané přínosy, jež by měla navržená opatření přinést.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-247-4307-3.

BÉBR, Richard a Petr DOUCEK, 2005. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 223 s. ISBN 80-86419-79-7.

DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky - procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

HOMMEROVÁ, Dita, 2012. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 136 s. ISBN: 978-80-247-4388-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 272. ISBN 978-80-247-3155-1.

MOLNÁR, Zdeněk, 2001. *Efektivnost informačních systémů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-247-0087-5.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualiz. a rozš.vyd. Brno: Computer Press, 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

ŠLAPÁK, Ondřej. Různá pojetí architektury informačních systémů. [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.slapak.cz/ondrej/archIS.htm>.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

ČNB. Měnová politika. *Česká národní banka* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/

ČSU. Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. ©2015 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DAKTELA. Daktela PBX – Virtuální ústředna. *Daktela* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.daktela.com/virtualni-ustredna/>

DATABASE.CZ. SEVIO Call centrum. *Database.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.database.cz/sevio-call-centrum/>

DORADUS COM s.r.o. VOIP ÚSTŘEDNY DCOM. *Doradus COM* [online]. ©2010 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.doradus.cz/voip-ustredny-dcom.html>

IPEX a.s. Kontaktní call centrum. *Ipex* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.ipex.cz/sluzby/kontaktni-centrum/>

IT PROFÍK s.r.o. Profik PBX – VoIP ústředna na bázi serveru Asterisk. *IT Profík* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.itprofik.cz/produkty-a-sluzby/hlasove-sluzby-voip/asterisk-ustredna/>

SIPNET. Call centrum Oktell. *SIPNET* [online]. ©2013 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z:
<http://www.sipnet.cz/call-centrum/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B2B	Business to Business neboli interakce mezi firmami
B2C	Business to Customer neboli interakce mezi firmou a zákazníkem
CDR	Call Detail Records neboli evidence hovorů
CLIP	Calling Line Identification Presentation neboli zobrazení čísla volajícího
CRM	Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky
CSS	Customer Service and Support neboli podpora servisních služeb
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DND	Do Not Disturb neboli označení nerušit
WWW	World Wide Web neboli celosvětová síť
EMA	Enterprise Marketing Automation neboli podpora marketingových aktivit
ERP	Enterprise Resource Planning neboli komplexní informační systém podniku
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources nebo lidské zdroje
HW	Hardware
IS	informační systém
IT	Informační technologie
IVR	Interactive Voice Response neboli interaktivní hlasový systém
MS-SQL	Microsoft Structured Query Language neboli strukturovaný dotazovací jazyk
OLAP	Online analytical processing neboli analytické zpracování dat

PC	Personal Computer neboli osobní počítač
PHP	Hypertext Preprocessor neboli programovací jazyk
ROI	Return on investment neboli návratnost investic
SFA	Sales Force Automation neboli podpora prodejních aktivit
SLA	Service Level Agreement neboli dohoda o úrovni poskytovaných služeb
SLEPT	Analýza Social, Legal, Economic, Policy a Technology neboli analýza sociálního, právního s legislativního, ekonomického a technického hlediska
SMS	Short Message Service neboli služba krátkých textových zpráv
SSH	Secure Shell neboli protokol pro zabezpečenou komunikaci
SW	Software
SWOT	Analýza Strengths, Weakness, Opportunities, Threats neboli analýza předností, slabín, příležitostí a hrozeb
TAPI	Telephony Application Program Interface
TV	Televize
VoIP	Voice over Internet Protocol neboli protokol pro přenos hlasových dat přes internetovou síť

SEZNAMY OBRÁZKŮ, TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Postavení CRM v IS (Zdroj: Šlapák).....	18
Obr. č. 2: Aplikační architektura CRM (Zdroj: http://images.slideplayer.cz/11/3174679/slides/slide_43.jpg).....	23
Obr. č. 3: Procesy ve firmě (Zdroj: XY).....	34
Obr. č. 4: Aktivace kreditní karty (Zdroj: XY).....	39
Obr. č. 5: Doprodej pojištění (Zdroj: XY)	40
Obr. č. 6: Náhled do aplikace Telemarketing (Zdroj: XY).....	43
Obr. č. 7: Rozhodování o hovoru (Zdroj: XY)	44
Obr. č. 8: Příklad Wallboardu (Zdroj: IPEX a.s.).....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: HDP v ČR rok 2011-2016 (Zdroj: ČSÚ).....	31
Tabulka č. 2: SWOT analýza (Zdroj: XY, vlastní zpracování)	33
Tabulka č. 3: Kritéria výběru SW VoIP (Zdroj: vlastní zpracování).....	57
Tabulka č. 4: Odhadované náklady (Zdroj: vlastní zpracování).....	58

SEZNAM PŘÍLOH

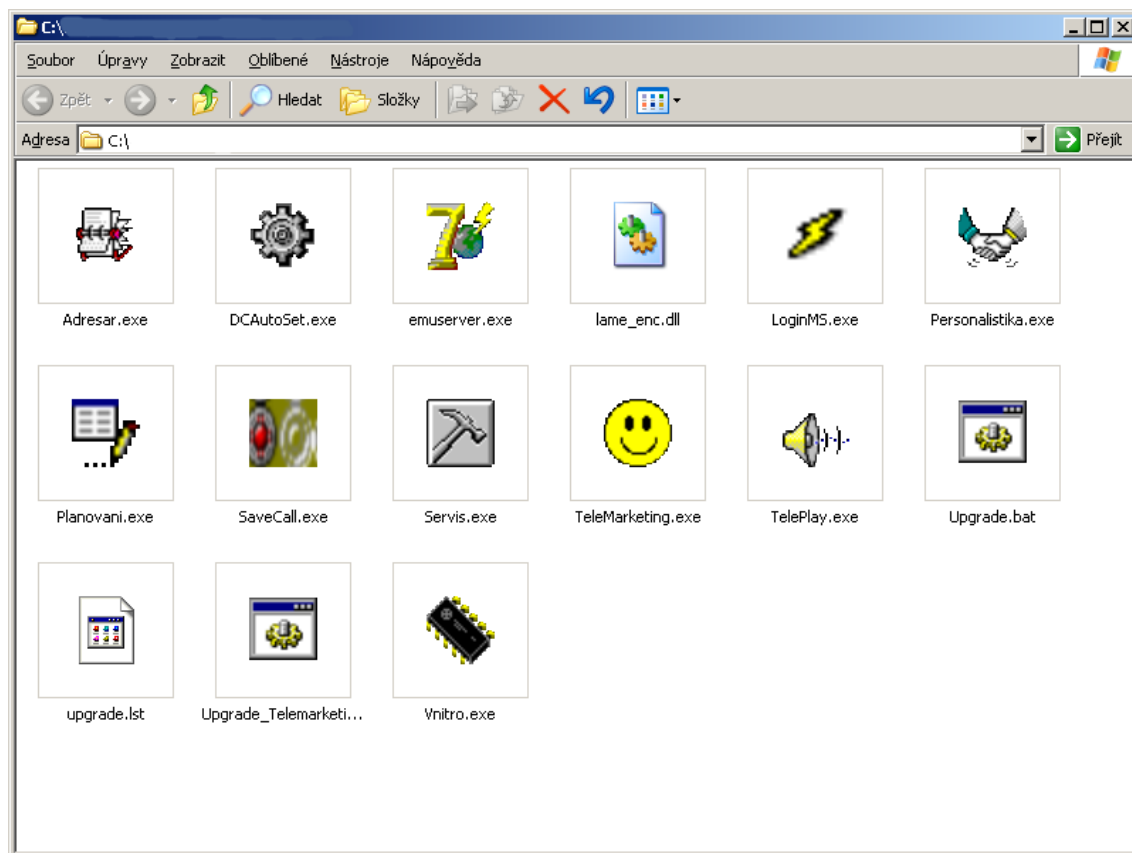
Příloha č. 1: MS Power (Zdroj: XY)

Příloha č. 2: Modul Telemarketing (Zdroj: XY)

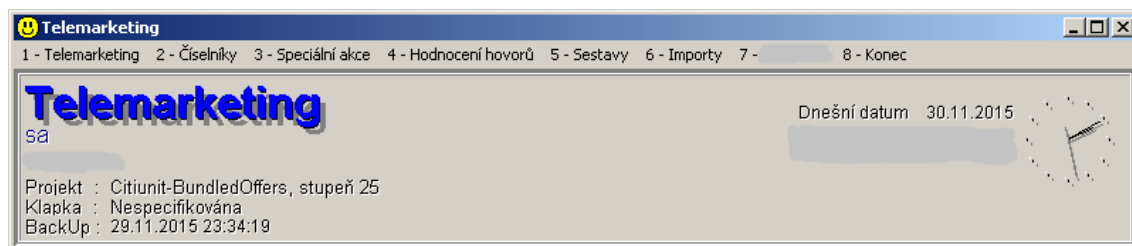
Příloha č. 3: Tvorba konkrétního projektu (Zdroj: XY)

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: MS Power (Zdroj: XY)



Příloha č. 2: Modul Telemarketing (Zdroj: XY)



Příloha č. 3: Tvorba konkrétního projektu (Zdroj: XY)

Aktualizace věty

Kód projektu: Citiunit-BundledOffers Název projektu: Citiunit - Bundled Offers

Spustit program: Account manažer: Nespecifikován_Nspecifikován_13267

Identifikace programu - horní titulkový pruh aplikace: Vedoucí projektu: Nespecifikován_Nspecifikován_13267

Typ projektu:

- ☐ Pilot
- ☐ Pořizování dat
- ☒ Aktivní získ. zák.
- ☐ Pasiv

Příplatek 1 Kč za 1 záznam, pokud: 0 je x záznamů za 1 hod.: 0

Příplatek 2 Kč za 1 záznam, pokud: 0 je x záznamů za 1 hod.: 0

Příplatek 3 Kč za 1 záznam, pokud: je x záznamů za 1 hod.:

Poznámka: Délka hovoru: 0 Vytáčet: 5 Nabízet OD: 15.11.2005 Nabízet DO: 31.12.2060 ☒ Platnost

☐ Obecné nahrávání Clerical Time: 35 PR0dchKI: 521 Routa: Čas OD: _0:_0 Čas DO: _0:_0

Hodnocení - šablona: Z:\Sablony\HODNOCENI_HOVORU_OPERATORU.xls

Hodnocení - buňka s celkovým % vyhodnocením hovoru: H23

Hodnocení - buňka s celkovým textovým vyhodnocením hovoru: G23

Nabízení vět:

- ☒ Postupně
- ☐ První / Poslední
- ☐ Náhodně

OK Storno